

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ MĚSTSKÉ POLICIE OSTRAVA
Personal Aspects Evaluation of Ostrava Metropolitan Police

Student: Darja Orságová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martina Halásková, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.
Přílohy č. 2, 5 mi dané k dispozici jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Martině Haláskové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji celé své rodině za jejich trpělivost.

Obsah

1.	Úvod.....	1
2.	Personalistika ve veřejné správě	3
2.1.	Základní modely zaměstnanosti ve veřejné správě	3
2.2.	Personální management.....	5
2.3.	Personální útvar a jeho činnosti	7
2.3.1.	Získávání a výběr pracovníků	7
2.3.2.	Rozmísťování a propouštění pracovníků	9
2.3.3.	Hodnocení pracovníků	10
2.3.4.	Odměňování pracovníků	14
3.	Analýza personálního zabezpečení Městské policie Ostrava, hodnocení a odměňování zaměstnanců	18
3.1.	Organizační struktura Městské policie Ostrava	19
3.2.	Personální stránka Městské policie Ostrava.....	21
3.2.1.	Získávání a výběr zaměstnanců.....	21
3.2.2.	Profesní příprava a další rozvoj.....	23
3.2.3.	Péče o zaměstnance	24
3.2.4.	Uvolňování zaměstnanců	25
3.2.5.	Hodnocení zaměstnanců.....	25
3.2.6.	Odměňování	28
3.3.	Personální zajištění Městské policie Ostrava	33
3.4.	Náklady na personální zajištění Městské policie Ostrava	36
4.	Zhodnocení personálního zabezpečení Městské policie Ostrava	39
4.1.	Kategorie zaměstnanců	39
4.2.	Prvky personálního managementu	40
4.3.	Náklady na personální zajištění.....	44
5.	Závěr.....	45
	Seznam použité literatury:.....	47
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1. Úvod

Žijeme v době neustálých a stále se zrychlujících změn. Tak jako se organizace komerční sféry přizpůsobují měnícím se požadavkům trhu, jsou i organizace veřejné správy, kraje, města a obce nuceny přizpůsobovat veřejné služby nejen změnám legislativním, ale také změnám ve vnímání standardů veřejných služeb. Klienty institucí veřejné správy jsou občané, kteří vyžadují rychlé, dostupné a především kvalitní služby. Pro zvyšování kvality veřejných služeb je třeba disponovat vzdělanými, orientovanými, progresivními a motivovanými zaměstnanci veřejné správy, tj. úředníky, kteří se ztotožňují s cíli organizace.¹

Klíčovým faktorem v každé organizaci jsou tedy její zaměstnanci, disponující znalostmi a tvůrčím potenciálem. Jejich schopnosti, dovednosti a také spokojenost zaručuje organizaci vyšší produktivitu práce a tím i dosahování lepších výsledků.

Cíl: Zhodnocení personálního zabezpečení Městské policie Ostrava v letech 2008-2010 dle:

- dle kategorií zaměstnanců,
- dle prvků personálního managementu,
- nákladů na personální zajištění.

Pro naplnění cíle jsou ověřovány tyto **hypotézy**:

1. Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců městské policie vychází z platné legislativy a vnitřních předpisů.
2. Náklady na personální zajištění zaměstnanců dle jednotlivých kategorií jsou rozdílné.

Použité **metody**:

- analýza dokumentů,
- analýza časových řad,
- komparativní analýza.

¹ Personalistika ve veřejné správě [online]. The Ministry of the Interior of the Czech Republic, 2010. [cit. 15. ledna 2011]. Dostupné na WWW:<<http://www.mvcr.cz/mvcren/article/personalistika-ve-verejne-sprave.aspx>>

Pro ověření hypotéz bylo nutno provést analýzu současného stavu personálního zabezpečení se zaměřením na kategorie zaměstnanců, analýzu jednotlivých prvků personálního managementu a komparativní analýzu nákladů na personální zajištění městské policie. Pro posouzení těchto kritérií v období 2008-2010 bude provedena analýza časových řad. Podkladem pro zhodnocení těchto kritérií bude platná legislativa, směrnice a vnitřní předpisy statutárního města Ostravy-městské policie a dotazníkové šetření. Získané poznatky budou srovnány s teoretickými východisky uvedenými v teoreticko-metodologické části.

Teoreticko-metodologická část nazvaná „Personalistika ve veřejné správě“ předkládá obecné poznatky z oblasti personální práce v územní veřejné správě se zaměřením na získávání a výběr zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování.

Charakteristice, struktúre organizace a zaměstnancům bude věnována kapitola třetí, ve které je provedena analýza personálního zajištění, personálních úseků činností a nákladů na personální zajištění za poslední tři roky. Seznámíme se s problematikou hodnocení, odměňování a zaměstnaneckými výhodami zaměstnanců statutárního města Ostravy-městské policie. Zhodnocení personálního zabezpečení městské policie dle stanovených kritérií bude věnována čtvrtá část bakalářské práce. V závěru budou vyhodnoceny hypotézy a uvedeny návrhy a doporučení pro zkvalitnění systému hodnocení zaměstnanců, které by měly vést k efektivitě odměňování a tím také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Pro zpracování bakalářské práce byla použita odborná literatura zaměřena na problematiku personální stránky veřejné správy, interní materiály statutárního města Ostravy-městské policie, internetové stránky a platná legislativa.

2. Personalistika ve veřejné správě

Veřejná správa je jedním z institucionálních nástrojů pro dosahování různě vymezených funkcí státu či samosprávného územního celku. Z formálního hlediska jde o členění veřejné správy na organizace, kterým byla svěřena působnost řešit určité veřejné úkoly. Z materiálního hlediska zahrnuje správní činnosti spojené s poskytováním veřejných služeb.

Veřejná správa se od svých počátků, spadajících do 19. století, kdy započal proces rozkvětu byrokracie, neustále vyvíjí. Základem se stala teorie byrokracie Maxe Webera, která je formována teoriemi učení o správní vědě a obecném správním právu. Vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004 započala hospodářská, právní a správní integrace, která zahrnuje implementaci a kontrolu společných a koordinovaných politik členských států. Výkon veřejné správy je ponechán v kompetenci správních orgánů členských států, ty však představují součást správy Evropské unie, která usiluje o nižší finanční a administrativní zatížení při zachování kvality a spolehlivosti správních činností. Veřejná správa se tak potýká nejen s nedostatkem financí, ale také s problémy při zavádění nových prvků moderního řízení. Dlouhodobě byly řešeny nedostatky v právní úpravě postavení zaměstnanců ve veřejné správě, neexistence systému řízení lidských zdrojů či chybějící systém vzdělávání pracovníků. Cílem bylo vytvoření komplexní legislativy, která by situaci stabilizovala s důrazem na respektování politické a stranické nezávislosti úředníků státní správy a samosprávy. Systematičtější právní úpravu zajistily dva zákony: zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a zákon č. 312/2002, o úřednících územních samosprávních celků.²

2.1. Základní modely zaměstnanosti ve veřejné správě

K základním modelům zaměstnanosti patří:

- a) **kariérní systém** – typ kontinentálního evropského správního systému, pro který jsou charakteristické tyto předpoklady:
 - zaměstnání ve veřejné správě představuje celoživotní profesionální dráhu ve službách veřejné správy,

² POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 290 s. ISBN 80-7179-748-0.

- noví uchazeči jsou přijímáni na nástupní pozice, tzn. na začátek celé své kariéry,
- v rámci tohoto systému je legislativně předepsáno a zaručeno postupné povyšování (včetně růstu platového ohodnocení), splňuje-li úředník zákonem nebo jiným předpisem stanovené předpoklady pro postup (povýšení),
- platí trvalost a zásadní nezrušitelnost služebního poměru poté, co je veřejný zaměstnanec řádně ustanoven do tzv. definitivního služebního poměru, výjimkou je krajní případ uložení nejvyšší disciplinární sankce, která vede k propuštění úředníka,
- některé prvky služebního vztahu (např. povinnost mlčenlivosti) přetrvávají i po odchodu do výslužby,
- platí zde princip seniority.

Mezi přednosti tohoto systému patří větší právní jistota a stabilita pracovního poměru, systematickou péči o růst kvalifikace, systém je předpokladem profesionálního, loajálního a zkušeného úřednického aparátu. K nevýhodám řadíme sklon ke kastovníctví a strnulost systému.

b) **poziční systém** – uplatňován ve státech s anglo-saskou či americkou správní kulturou, nebo pro státy, které byly zmíněnými kulturami výrazně ovlivněny. K jeho charakteristice patří tyto předpoklady:

- uchazeč je přijímán na pozici (i vyšší), pokud pro ni splňuje požadované předpoklady (kvalifikace), bez ohledu na předchozí působení,
- povýšení na základě zásluh (merit), nikoli automaticky ze zákona,
- princip seniority neplatí.

K přednostem patří dynamičnost systému a možnost většího výběru při obsazování volných míst. Nevýhodou je menší míra stability státního aparátu. V administrativně-právní praxi nelze nalézt čisté formy těchto systémů. Veřejná správa upřednostňuje kariérní systém.³

³ Personalistika ve veřejné správě [online]. The Ministry of the Interior of the Czech Republic, 2010. [cit. 15. ledna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mvcr.cz/mvcren/article/personalistika-ve-verejne-sprave.aspx>>.

Ve veřejné správě rozlišujeme tyto kategorie zaměstnanců:

- státní zaměstnanci – upravuje zákon č. 218/2002 Sb. (služební zákon),
- ostatní zaměstnanci – upravuje zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce),
- úředníci – upravuje zákon č. 312/2002 Sb. (zákon o úřednících).

Úředníci jsou vykonavateli veřejnoprávních činností, tzv. veřejné služby. Podle Hendrycha veřejného zaměstnance definuje: zaměstnanecký poměr ke státu nebo jinému veřejnoprávnímu zaměstnavateli, vykazující určitou trvanlivost a spočívající v odborném zajišťování veřejných úkolů. Veřejný zaměstnanec je placen z veřejných prostředků. Je nejdůležitější složkou, na které v rámci veřejnoprávních aktivit „všechno stojí“. Představují tak významný determinant kvality veřejné správy.⁴

Úředník veřejné správy se řídí zákony, služebními předpisy, zachovává nestrannost a politickou neutralitu – dodržuje kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě dle Usnesení vlády ČR ze dne 21. března 2001 č. 270. Kodex etiky obsahuje standardy chování zaměstnance při výkonu veřejné správy a informace pro veřejnost, jaké chování od zaměstnanců veřejné správy má požadovat. V jednotlivých člancích řeší střet zájmů, nestrannost při výkonu politické a veřejné činnosti, nedovolené přijímání darů, zneužití úředního postavení, jednání v rozporu s právní úpravou a další.⁵

2.2. Personální management

Největším zdrojem intelektuálního kapitálu jsou lidé (zaměstnanci), a to díky svému myšlení a tvůrčímu potenciálu. Řízení lidských zdrojů, mnohdy uváděné synonymem personální řízení či personální management tvoří část řízení člověka v pracovním procesu. V rámci této řídicí funkce vykonává personální práce. V praxi i odborné literatuře můžeme nalézt různá pojmenování personální práce, mezi kterými se v praxi příliš nerozlišuje. Jde o termíny jako personalistika, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Termín personalistika či personální práce se však používá pro nejobecnější označení této činnosti. Dle Koubka „*personalistika*

⁴ HENDRYCH, D. *Správní věda-Teorie veřejné správy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 232 s. ISBN 978-80-7357-458-1.

⁵ POMAHÁČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 290 s. ISBN 80-7179-748-0.

*zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce v podniku, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ovlivňuje.*⁶

Personální management ve veřejné správě deklaruje:

- flexibilní a decentralizovaný personální management,
- zvýšení odpovědnostních vztahů,
- zvyšování motivace pracovníků,
- odměňování podle individuálního výkonu,
- zvyšování vnitřní a vnější mobility pracovníků,
- ochranu před růstem byrokracie a další.

Zajišťuje personální činnosti sledující cíle a zájmy organizace v následujících oblastech:

- vytváření a analýza pracovních míst, vytváření pracovních úkolů na jim podřízených pracovních místech,
- odhad potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby z vlastních zdrojů,
- identifikace potřeby získávání nových pracovníků a určení požadavků na uchazeče, jednání s uchazeči a jejich výběr,
- přijímání a orientaci pracovníků, jednání o pracovní smlouvě a uvádění nového pracovníka na pracoviště,
- hodnocení pracovníků a jeho efektivita, způsoby hodnocení,
- rozmisťování, propouštění a penzionování, převedení na jinou práci,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků, vypracování plánů individuálního rozvoje každého pracovníka, vytvoření podmínek pro plnění těchto plánů,
- odměňování pracovníků v rámci dané politiky a systému odměňování, posouzení stimulačních, motivačních a dalších funkcí uplatňované politiky odměňování,
- vytváření zdravých pracovních vztahů, prevence a řešení konfliktů a komunikace s pracovníky,

⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4, s. 16-17.

- odpovědnost za dodržování pravidel a norem a za kontrolu na svém úseku (bezpečnost práce a ochrana zdraví, pracovní prostředí, pracovní doba a pracovní režim).⁷

2.3. Personální útvar a jeho činnosti

Personální útvar je pracoviště specializované na personální řízení, zajišťující odbornou stránku personálního řízení a poskytující v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům i jednotlivým zaměstnancům. Plní také některé úkoly směrem k mimopodnikovým institucím, jako např. k institucím státní statistiky, trhu práce, státní správy. Personální útvar také formuluje, navrhuje a prosazuje podnikovou personální politiku a strategii, provádí personální, poradenskou a usměrňovací činnost směrem k vedoucím pracovníkům, posuzuje důsledky zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanost v podniku a také zajišťuje a koordinuje personální služby nezbytné k plnění úkolů personální práce.⁸

Vnitřní uspořádání personálního útvaru je dáno velikostí organizace a rozsahem personálních činností, které musí zabezpečit. Malé organizace zpravidla personální útvar nemají, jelikož to není ekonomicky možné. Personální činnosti zde zajišťuje vedoucí pracovník. Střední organizace čítající 100-150 zaměstnanců mají zřízen personální útvar zahrnující funkce personálního manažera a personalistů. Velké organizace mají personální útvary členěné na řadu oddělení.⁹

2.3.1. Získávání a výběr pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Cílem získávání pracovníků je získat potřebný počet

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str.30-32.

⁸ MOLEK, Jan. *Personalistika ve veřejné správě* [online]. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2010. [cit. 10. ledna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.zsf.jcu.cz/studium/studijni-programy-obory-kurzy/podpurne-studijni-texty/spvs/personalisti-ka-ve-verejne-sprave/view?searchterm=None>>.

⁹ DÁMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, s.r.o., 2009. 383 s. ISBN:978-80-7263-512-2, s.20.

kvalifikovaných pracovníků, kteří budou motivováni sledovat zájmy a cíle organizace. Zájmy a hodnoty pracovníků by měly být v souladu se zájmy, hodnotami a kulturou organizace.“¹⁰

Organizace může pracovníky získávat z vnitřních i vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti, pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, pracovníci, kteří mají „nějaký důvod“ přejít na jinou práci. Mezi vnější zdroje řadíme volné pracovní síly na trhu práce, čerstvé absolventy škol, zaměstnance jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele.

Proces získávání pracovníků se skládá z následujících kroků:

- identifikace potřeby získávání pracovníků, které vychází z cílů organizace,
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
- zvážení, jaký druh pracovního poměru bude organizace nabízet,
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a výběr pracovníků (název pracovního místa, typy pracovních úkolů, místo výkonu práce, pracovní podmínky, požadavky na pracovníka),
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
- volba metod získávání pracovníků (přímé oslovení vyhlédnutého jedince, inzerce, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, spolupráce s pracovními agenturami, atd.),
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů (životopis, doklady o vzdělání a praxi, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu, hodnocení a reference z předchozího zaměstnání, motivační dopis),
- formulace nabídky zaměstnání, jejímž výsledkem je inzerát,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
- předvýběr na základě předložených dokumentů a informací,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.¹¹

¹⁰ MOLEK, Jan. Personalistika ve veřejné správě [online]. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2010. [cit. 10. ledna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.zsf.jcu.cz/studium/studijni-programy-obory-kurzy/podpurne-studijni-texty/spvs/personalisti-ka-ve-verejne-sprave/view?searchterm=None>>.

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa, přispívat k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny a organizace, přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury, dostatečně flexibilní s dostatečným rozvojovým potenciálem pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám v organizaci. Výběr musí brát v úvahu odborné předpoklady, osobnostní charakteristiky (potenciál, flexibilita).

Pro výběr pracovníků vydalo Ministerstvo vnitra ČR metodický pokyn pro konání výběrových řízení na úřadech. Tuto metodiku si mohou úřady rozpracovat na svoje podmínky.¹²

2.3.2. Rozmíst'ování a propouštění pracovníků

Rozmíst'ování pracovníka navazuje na výběr, při kterém byl stanoven profil pracovníka zahrnující profesně kvalifikační předpoklady a charakteristiku osobnosti. Důležitým předpokladem pro správné umístění pracovníka je znalost profilu a povahy obsazovaného pracovního místa a jeho požadavky na výkon.

„Primární roli při rozmíst'ování pracovníků hrají pracovní místa se svými požadavky a pracovními podmínkami. Pro ně se hledají pracovníci s odpovídající kvalifikací, výkonem a schopnostmi přizpůsobit se daným pracovním podmínkám.“¹³

Rozmíst'ování pracovníků souvisí s řízením pohybu pracovníků v rámci organizace, zahrnuje pohyb do organizace, z organizace a uvnitř organizace. Je charakterizováno pojmy staffing a resourcing, které popisují získávání, výběr, rozvoj a propouštění pracovníků.

Rozlišujeme vnitřní a vnější mobilitu. Formou rozmíst'ování pracovníků je mobilita uvnitř organizace, která obsahuje povyšování, převádění a přeřazování pracovníků na nižší funkci.

¹¹ MOLEK, Jan. Personalistika ve veřejné správě [online]. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2010. [cit. 10. ledna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.zsf.jcu.cz/studium/studijni-programy-obory-kurzy/podpurne-studijni-texty/spvs/personalistika-ve-verejne-sprave/view?searchterm=None>>.

¹² Personalistika ve veřejné správě [online]. The Ministry of the Interior of the Czech Republic, 2010. [cit. 15. ledna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mvcr.cz/mvcren/article/personalistika-ve-verejne-sprave.aspx>>.

¹³ Personalistika ve veřejné správě [online]. The Ministry of the Interior of the Czech Republic, 2010. s.42. [cit. 22. ledna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mvcr.cz/mvcren/article/personalistika-ve-verejne-sprave.aspx>>.

Povyšování představuje pohyb pracovníka na vyšší a lépe placenou pozici na základě přímého rozhodnutí kompetentních míst nebo na základě nabídky volné pracovní funkce všem zájemcům v organizaci a provedení běžného výběrového řízení. Tato metoda je používána nejčastěji, protože dává větší šanci všem uchazečům rovným dílem a umožňuje objevit mezi zájemci vhodnějšího pracovníka. Přecházení pracovníka na nižší funkci s sebou přináší také sestup na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí a s tím spojené snížení platu. K vnější mobilitě řadíme propouštění, penzionování, rezignaci a úmrtí pracovníků. Propouštění pracovníka je ukončení pracovního poměru z příčin vzniklých na straně organizace (nadbytečnost, organizační důvody) nebo na straně pracovníka (nedostatečný výkon, porušení pracovní kázně).¹⁴

2.3.3. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je důležitou součástí podnikové strategie, je nástrojem sladování zájmů vedoucích a jejich podřízených při plnění společných úkolů za účelem dosažení stanovených cílů. Vede nejen k uvědomění pracovníků, ale také ke zvýšení jejich výkonnosti.

Hodnocení pracovníků spočívá ve:

- zjišťování toho, jak pracovní vykonává svou práci, jaké je jeho pracovní chování a vztahy k osobám, s nimiž v souvislosti se svou prací přichází do styku,
- sledování zjištěných výsledků pracovníků a projednání těchto výsledků s nimi,
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která by k tomu měla pomoci.

Hodnocení pracovníků lze členit na:

- neformální hodnocení, neboli průběžné hodnocení pracovníka jeho přímým nadřízeným během výkonu práce, determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího a má příležitostnou povahu, nemusí být zaznamenáváno,

¹⁴ Personalistika ve veřejné správě [online]. The Ministry of the Interior of the Czech Republic, 2010. [cit. 25. ledna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mvcr.cz/mvcren/article/personalistika-ve-verejne-sprave.aspx>>.

- formální hodnocení, které je racionálnější a standardizované, provádí se periodicky, je plánovité a systematické, pořizují se z nich dokumenty, které se stávají součástí osobních spisů pracovníků.¹⁵

Organizace by měla vytvořit systém hodnocení pracovníků, který je však třeba průběžně zkoumat a vylepšovat. Do systému hodnocení pracovníků by měly být zabudovány následující zásady:

- cíle systému hodnocení musí být jasné, porovnatelné, dosažitelné a akceptovatelné
- do přípravy hodnocení musí být zapojeny všechny strany,
- obsah a kritéria hodnocení musejí být založeny na pečlivé analýze pracovních úkolů na jednotlivých pracovních místech,
- pracovní výkon musí být hodnocen objektivně,
- je třeba prověřovat, zda předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení jsou v souladu s platnými zákony,
- pro hodnocení musí být zpracovány písemné pokyny a hodnotitelé musí být proškolení,
- o účelu a okolnostech hodnocení je třeba pracovníky informovat,
- výsledky hodnocení musí být sděleny všem pracovníkům,
- systém hodnocení musí být soustavně zkoumán a vylepšován.¹⁶

Cílem hodnocení je zjistit, jak zaměstnanci zvládají práci vycházející z jejich funkčního zařazení, posoudit jejich pracovní výkon, seznámit zaměstnance s výsledky jeho práce, s jeho perspektivou v podniku a diferencovat odměňování. Hodnocení by mělo poskytovat aktuální informace, proto jej opakujeme v intervalu zpravidla jednou za rok, nebo v kratších intervalech, pololetně, čtvrtletně.

Hodnocení musí být přesné a spravedlivé tak, aby pracovník neměl pocit, že je hodnocením poškozován, důležitá je atmosféra. Pracovník by měl hodnocení chápat jako nástroj pro nalezení rezerv ve výkonu, zlepšení výkonu a tím zlepšení odměn nebo přidělení zajímavější a odpovědnější práce.

¹⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

V organizaci hodnotí pracovníky zpravidla nejvyšší vedoucí pracovník. Pokud je podnik členěn na jednotlivé útvary, hodnotí pracovníky vedoucí organizačních útvarů. Progresivní podniky používají systému sebehodnocení. Ten spočívá ve vyplnění hodnotícího formuláře nebo podání zprávy o výsledcích své práce. Jsou zde odstraněny vlivy interpersonálních vztahů na hodnocení a subjektivita v posuzování jiných. Záleží na uvědomění pracovníka o plnění úkolů a výsledcích své práce.

Obsah a kritéria jsou důležitou součástí hodnocení pracovníka. Obsahem hodnocení je nejen pracovní výkon, ale celkový přístup k práci, ochota přizpůsobit se měnícím se požadavkům, fluktuaci, dodržování pracovní doby, dodržování předpisů, vztahy s lidmi, schopnosti a dovednosti. Mezi vhodná kritéria pro hodnocení pracovníků řadíme tyto:

- výsledky (prodej výrobků a služeb, množství vyrobených výrobků a služeb, jejich kvalita, zmetkovitost, množství reklamací, atd.),
- chování pracovníků (např. ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování pravidel) a sociální (jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům a zákazníkům, atd.),
- dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti (znalost práce, vzdělání, cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, loajalita, organizační a verbální schopnosti, atd.)¹⁷

Postup hodnocení pracovníků lze rozdělit do tří období, přípravného období, období získávání informací a období vyhodnocování.

Přípravné období má čtyři fáze:

- rozpoznávání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení, vytvoření formulářů pro hodnocení,
- analýza pracovních míst,
- formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu,

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- informování pracovníků o připravovaném hodnocení, jeho účelu, kritériích hodnocení, normách pracovního výkonu.

Období získávání informací a podkladů, které lze rozčlenit do dvou fází:

- zjišťování informací,
- pořízení dokumentace o pracovním výkonu.

Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu se třemi fázemi:

- vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků,
- rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a cestách k řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem,
- pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při jeho zlepšování, zkoumání efektivnosti hodnocení.¹⁸

Metody hodnocení pracovníků

Hodnocení podle stanovených cílů - metoda zaměřená na budoucnost, která se nejvíce používá při hodnocení výstupů. Jádrem této metody je stanovení cílů např. dle metody SMART (S – Specifický, M – Měřitelný, A – Akceptovatelný, R – Realistický, T – Termínovaný). Cíle říkají čeho má být dosaženo. Abychom specifikovali, jak toto má být dosaženo, musíme naplánovat akce a úkoly. Při této metodě se uplatňuje sebeřízení a koučování, které zabezpečuje zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů. Tato metoda je však kritizována za to, že orientuje manažery na operativu a na to, co je snadno měřitelné.

Volný popis - univerzální metoda, která je však vhodná především pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného. Používá se i sebehodnocení. Problémem však je, že délka i obsah popisu bývají u různých hodnotitelů různé a různí hodnotitelé mají různé vyjadřovací schopnosti. Proto lze těžko porovnávat jednotlivá hodnocení.

¹⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

Hodnocení na základě kritických případů - pro aplikaci této metody je třeba vést písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka. Tyto záznamy obsahují informace o pracovním chování a výkonu jak uspokojivém, tak i neuspokojivém. Případy shromážděné za určité období pak tvoří základnu pro vyhodnocení výkonu pracovníka i vodítka pro pracovníkovu další práci. I tato metoda má jisté nevýhody. Především vyžaduje od hodnotitele, aby si pořizoval záznamy pravidelně. To může zabírat hodně času. Také pojetí kritického případu je nejasné a může být interpretováno různě, což může vyvolávat napětí a konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným.

Hodnocení pomocí stupnice - univerzálně použitelná metoda. Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť a využívá se tří typů hodnotících stupnic:

1. číselná – každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot a význam jednotlivých kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím, hodnotami či váhami, k souhrnnému hodnocení pracovního výkonu používáme součet bodů nebo prostý, či vážený aritmetický průměr,
2. grafická – hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách,
3. slovní – úroveň výkonu u každého kritéria je hodnocena vhodným slovem (např. výborný, velmi dobrý, atd.). nebo je hodnotiteli předložen odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka.

Slabinou této metody je, že hodnotitelé někdy nejsou schopni porozumět slovnímu popisu nebo jej interpretovat stejně. Dalším problémem může být výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně, na jaké jsou pracovníkem plněna.¹⁹

2.3.4. Odměňování pracovníků

Odměňování je efektivním nástrojem managementu pro motivaci pracovníků a ocenění jejich pracovního výkonu.

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Plat je forma odměňování za práci zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru k některému ze zaměstnavatelů uvedených v § 109 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (dále jen ZP), mezi které patří správní úřady (orgány státní správy) a další organizační složky státu, územní samosprávné celky (obce a kraje) a jejich organizační složky, příspěvkové organizace, školské právnické osoby, veřejná nezisková ústavní zdravotnická zařízení a státní fondy. Zaměstnavatelé odměňující zaměstnance platem vymezují oblast označovanou jako veřejné služby a správa. Kromě okruhu plátců je druhým základním rozdílem mezi mzdou a platem forma právní úpravy.²⁰

Mzdu poskytují za výkon práce v pracovním poměru zaměstnancům všichni zaměstnavatelé, jejichž výčet není uveden v § 109 odst. 3 zákoníku práce (dále jen ZP). Jde především o podnikatelské subjekty a některé další právnické osoby, které nevyvíjejí podnikatelskou činnost (např. odbory, vysoké školy, politické strany a zdravotní pojišťovny). Právní úprava mezd je až na výjimky uvedené v § 116 a § 118 ZP založena na minimálním limitu, který nesmí být zaměstnavatelem překročen v neprospěch zaměstnance. Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, v pracovní smlouvě nebo v jiné smlouvě, popřípadě může být zaměstnavatelem stanovena vnitřním předpisem nebo určena mzdovým výměrem (§ 113 odst. 1 ZP).

Právní úprava platu představuje převahu kogentních právních norem, od nichž se zaměstnavatelé nemohou odchýlit, mohou čerpat veřejné zdroje a poskytovat zaměstnancům plat v přesně stanoveném rozsahu, ve výši a ve struktuře stanovené zákoníkem práce a podle pravidel definovaných prováděcími nařízeními vlády (příloha č. 1). Nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě se nově s účinností od 1. října 2010 stanoví zařazení prací ve veřejných službách a správě do platových tříd zaměstnanců, jimž je za práci poskytován plat, podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a členění podle druhu povolání. Soubor pravidel, kterými se určuje výše a podmínky pro poskytování pevné složky platu se označuje jako platový tarif.²¹

K dalšímu možnému ocenění zaměstnance či ke kompenzaci výkonu prací za nestandardních podmínek slouží **příplatky** stanovené zákoníkem práce, které jsou povinnou součástí systému

²⁰ HÁJEK, V. *Platové předpisy ve veřejných službách a správě*. 1. vyd. Třinec: RESK, s.r.o., 2010. 163 s. ISBN: 978-80-904324-20.

²¹ ŠUBRT, B. a kol., *Abeceda mzdové účetní*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2009. 534 s., ISBN 978-80-7263-497-2, s. 11.

odměňování bez ohledu na další obsah a formu vnitřní úpravy platových poměrů u zaměstnavatele. Jde o příplatek za práci přesčas, za práci v sobotu a neděli, za práci v noci, za práci ve svátek a o příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli, příplatek za přesčas přísluší zaměstnanci, pokud vykonává práci na základě nařízení zaměstnavatele a jeho procentuální výše je taxativně stanovena zákoníkem práce. Pro zaměstnance pracujícím ve ztíženém pracovním prostředí nebo za podmínek spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží jsou zákoníkem práce vymezeny odpovídající příplatky – příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a zvláštní příplatek. Příplatek za dělenou směnu náleží zaměstnanci, který pracuje ve směnách rozdělených na dvě nebo více částí, kdy jejich přerušení je delší než dvě hodiny. Výše příplatku činí 30% průměrného hodinového výdělku.

Vedoucím zaměstnancům náleží **příplatek za vedení** podle stupně řízení, stejně tak zaměstnancům zastupujícím vedoucího zaměstnance a zaměstnancům, kteří jsou rozhodnutím zaměstnavatele oprávněni řídit, organizovat a kontrolovat práci jiných zaměstnanců, pokud tak vyplývá z organizačního řádu.

Osobní příplatek zaměstnavatel poskytuje v případě kvalitního plnění úkolů zaměstnavatelem ve výši až 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Vynikající odborník zařazený do desáté a vyšší třídy může získat osobní příplatek až do výše 100% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazen. Osobní příplatek není nárokovou složkou platu.²²

Za splnění mimořádného nebo zvlášť významného úkolu přísluší zaměstnanci **odměna** v zákonem nestanovené výši. Z prostředků na platy je poskytována rovněž odměna za pracovní a životní výročí nebo odměna z dohod o pracovní činnosti nebo o provedení práce. V obou dohodách musí být zřejmý rozsah práce, stanovena výše odměny a podmínky pro její poskytování.

Zaměstnanecké výhody nebo-li benefity tvoří součást odměňování zaměstnanců. Tyto složky jsou poskytovány navíc k různým formám peněžní odměny a nejsou orientovány na

²² HÁJEK, V. *Platové předpisy ve veřejných službách a správě*. 1. vyd. Třinec: RESK, s.r.o., 2010. 163 s. ISBN: 978-80-904324-20.

pracovní výkon. Jejich poskytování má přispět k příznivějšímu postoji zaměstnanců k organizaci, k jejich motivaci, spokojenosti a stabilitě.

Benefity členíme na:

- benefity sociální povahy (příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvek na rekreaci, zdravotní péče o zaměstnance),
- benefity mající vztah k práci (příspěvky na stravování, výhodnější prodej produktů organizace, nadstandardní volno, vzdělávání pracovníků nad rámec bezprostředních potřeb organizace),
- benefity spojené s postavením v organizaci (podniková auta a telefony pro manažery, pracovní pomůcky a oděv).²³

Zaměstnanecké výhody jsou zaměstnavatelem poskytovány buď plošně, tzn. všem zaměstnancům bez ohledu na jejich požadavek nebo diferencovaným systémem, tzn. podle jejich přání a v rozsahu předem stanoveného rozpočtu. Výhodou tohoto systému je flexibilita, možnost svobodné volby, nevýhodou je náročnost na administrativu a na náklady spojené s pravidelnou aktualizací potřeb zaměstnanců. Na druhou stranu organizace může ušetřit na nákladech na benefity, protože namísto zvyšování objemů prostředků na ně se bude snažit optimalizovat jejich rozdělení. Formy poskytování benefitů můžeme rozčlenit na *jednotný program* pro všechny zaměstnance a na *cafeteria systém*, kdy si zaměstnanci sami vybírají pro ně výhodné plnění. Nově lze zde zařadit *systém osobních účtů*, kdy každý zaměstnanec má své konto s určitou sumou, kterou využívá na plnění podle svého výběru.²⁴

²³ MOLEK, Jan. Personalistika ve veřejné správě [online]. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2010. [cit. 10. ledna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.zsf.jcu.cz/studium/studijni-programy-obory-kurzy/podpurne-studijni-texty/spvs/personalisti-ka-ve-verejne-sprave/view?searchterm=None>>.

²⁴ DÁMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, s.r.o., 2009. 383 s. ISBN:978-80-7263-512-2.

3. Analýza personálního zabezpečení Městské policie Ostrava, hodnocení a odměňování zaměstnanců

Městská policie Ostrava je orgánem statutárního města Ostravy – Magistrátu města Ostravy, se sídlem na Prokešově nám. 8, Ostrava-Moravská Ostrava. Jejím zřizovatelem je zastupitelstvo města. Vrchním velitelem městské policie je primátor Ing. Petr Kajnar.

Statutárním orgánem je ředitel jmenovaný radou statutárního města. Hlavním účelem organizace je zabezpečení veřejného pořádku. Jedná se o neziskovou státní organizaci rozpočtového typu bez právní subjektivity, která není účetní jednotkou. Její postavení je dáno obecně závaznou vyhláškou č. 11/2000 - Statutem města Ostravy.

Vznik Městské policie Ostrava byl podmíněn přijetím zákona České národní rady č. 367/1990 Sb., o obcích (obecní zřízení), kterým bylo svěřeno obcím do samostatné působnosti zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku. Následně po přijetí zákona České národní rady č. 553/1991 Sb., o obecní policii byl podán návrh obecně závazné vyhlášky o městské policii, předložený pro 9. zasedání Zastupitelstva města Ostravy, které tzv. „zřizovací listinou“ s účinností od 1. 3. 1992 rozhodlo o zřízení Městské policie Ostrava se sídlem na ulici Hlubinské 6, Ostrava.

Městská policie Ostrava (dále MPO) prošla od svého vzniku mnohými změnami, které významně ovlivnily její činnost. Z původního počtu 70 strážníků v roce 1992 je jich dnes do služby zapojeno okolo 700. To je desetinásobný nárůst. S růstem počtu zaměstnanců byly zařízeny nová pracoviště, vybavená moderní technikou. V prosinci 2010 zahájilo zkušební provoz integrované bezpečnostní centrum v Ostravě, jehož nová budova se nachází na ulici Nemocniční 11. Centrum zabezpečuje příjem všech tísňových volání z území Moravskoslezského kraje, včetně společné podpory pro řízení zásahů. Je vytvořeno jedno operátorské středisko společné pro všechny složky integrovaného záchranného systému v kraji, tj. Hasičský záchranný sbor MSK, Policie ČR a Zdravotnická záchranná služba MSK, včetně Městské policie Ostrava. Je rovněž sídlem ředitelství MPO.²⁵

²⁵ Vznik a vývoj Městské policie Ostrava [online]. Městská policie Ostrava, Nemocniční 11/3328, 2009-2010. [cit. 10. ledna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=79&IdParent=58>>.

3.1. Organizační struktura Městské policie Ostrava

Městská policie Ostrava (dále jen MPO) je organizační složkou statutárního města Ostravy, patří k orgánům města stejně jako zastupitelstvo, rada, primátor, magistrát a zvláštní orgány města. Její vnitřní struktura má funkcionální charakter. Zaměstnanci se sdružují podle podobnosti plněných úkolů, dovedností a aktivit, tím je zajištěn odpovědný výkon správy. Není stanoven centrálně doporučený model organizační struktury. Organizační schéma je součástí přílohy č. 2.

Městská policie vykonává veřejnou službu v oblasti zajištění bezpečnosti a pořádku na území města Ostravy, včetně přilehlých obcí. S ohledem na značný rozsah tohoto území disponuje MPO mnoha pracovišti. Převážně se jedná o pracoviště zajišťující přímý výkon služby, t.j. bezpečnost a pořádek prostřednictvím strážníků. Pracoviště jsou situována do pěti oblastí Ostravy, dále rozčleněných na 205 okrsků. V každé oblasti se nachází několik stanovišť s monitorovacím kamerovým systémem a zajištěným nepřetržitým provozem.

K méně početným patří pracoviště zajišťující nepřímý výkon služby, kterým je vlastní školící a výukové středisko na ulici Hlubinská 6 a integrované bezpečnostní centrum, Nemocniční 11. Zde sídlí ředitelství s úseky vykonávajícími administrativu, centrum tísňového volání a provozní úsek.

Speciální pracoviště:

- útulek – víceúčelové zařízení ve vlastnictví města Ostravy sloužící k umístění a následné péči o nalezené psy v Ostravě-Třebovicích,
- stanoviště hipologického oddílu v Ostravě – Staré Bělé,
- střelnice na ul. Teslova v Ostravě.²⁶

²⁶ Pracoviště [online]. Městská policie Ostrava, Nemocniční 11/3328, 2009-2010. [cit. 10. února 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=26&IdParent=0>>.

Tab. 3.1 Organizační zajištění MPO

Ředitel a přímé řízení MPO (6 osob)	řídí organizaci, spolu s administrativou zajišťují její chod
Úsek informačních systémů (5 osob)	zabezpečuje zavádění a funkčnost informační systémů
Bezpečnostní technik (1 osoba)	zajišťuje vstupní školení zaměstnancům o BOZP a PO, kontroly dodržování zásad bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci
Ekonomický úsek (4 osoby)	sestavuje a kontroluje rozpočet MPO, zajišťuje podklady do účetnictví a k fakturaci
Úsek personální a platový (4 osoby)	vede kompletní personální a mzdovou agendu, zajišťuje personální a platové činnosti
Úsek provozní (8 osob)	zabezpečuje činnosti provozního řádu, patří zde řidiči, skladník
Středisko vzdělávání a volnočasových aktivit (15 osob)	zajišťuje vzdělávání a přípravu budoucích strážníků – čekatelů pro výkon služby.
Centrum tísňového volání (CTV) (10 osob)	je dispečerským pracovištěm Hasičského záchranného sboru Moravskoslezského kraje, Rychlé zdravotnické pomoci Ostrava, Policie ČR a Městské policie Ostrava. Přijímá tísňové zprávy a koordinuje akce z jednoho centra
Skupina prevence, hipologie a kynologie (65 osob)	jednotky zajišťující veřejný pořádek za asistence záchranných psů, jezdeckých hlídek, prevence rizikových situací a škod
Operativní oddíl (81 osoba)	zajišťují výjezdy při narušení objektů napojených na pult centralizované ochrany, činnost záchranných složek při extrémních událostech, obsluhu mobilního kamerového systému
Úsek odchytu a útulku (26 osob)	zajištění odchytu toulavých zvířat, umístění do útulku, zabezpečení regulace populace toulavých koček a zvířat nakažených přenosnými infekcemi
Úsek přestupků (13 osob)	zajištění spisových materiálů k přestupkům a jiným správním deliktům, předání k projednání místně a věcně příslušným správním orgánům
Úsek strážní služby (521 osob)	zabezpečení a ostraha objektů města, zejména Magistrátu města Ostravy, zhodnocení a zajištění technické stránky ostrahy budov, včetně ochrana vstupu do objektů, městské a silniční hlídky

Zdroj: Interní materiály MPO, 2011, vlastní úprava

3.2. Personální stránka Městské policie Ostrava

Personální stránku Městské policie Ostrava můžeme posuzovat z pohledu moderního personálního řízení jako oblast, která zahrnuje všechny aspekty řízení lidských zdrojů, tj. nábor, přijímání, rozmísťování, kariérní rozvoj, hodnocení a další vzdělávání pracovníků. Pro tyto činnosti se užívá výraz personální činnosti. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce, kterou vykonává personální úsek ve spolupráci s vedoucími pracovníky ostatních úseků.

V organizaci není vypracován konkrétní personální plán, počty pracovníků se doplňují na základě vzniklé potřeby. Zástupce ředitele pro personální a platový úsek kontroluje stav pracovníků a dává podnět k jejich doplnění. Personalisté sledují blížící se ukončení pracovních poměrů sjednaných na dobu určitou, nebo ukončení pracovních poměrů z důvodu odchodu do starobního důchodu, na mateřskou dovolenou, apod. Prognózuji mobilitu zdrojů pracovních sil v rámci organizace.

3.2.1. Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je zajišťováno buď z externích zdrojů (úřady práce) nebo z interních zdrojů (převáděním pracovníků). Volná pracovní místa se ze zákona sdělují úřadu práce a jsou zveřejněna na webových stránkách MPO. V nabídce pracovního místa jsou uvedeny požadavky na vzdělání, odborné znalosti a schopnosti.

Vstupní pohovor absolvuje uchazeč u vedoucího daného úseku, pro který má být přijat. Posuzování a výběr zaměstnanců provádí personální úsek na základě daných kritérií a podle výsledků dosažených uchazečem v rámci přijímacího řízení.

Pro povolání strážníka jsou stanoveny tyto podmínky přijetí: občanství ČR, bezúhonnost, spolehlivost, stáří nad 21 let, zdravotní způsobilost, střední vzdělání s maturitní zkouškou. Uchazeči o pracovní místo strážníka musí projít výběrovým řízením a prokázat duševní a tělesnou způsobilost k výkonu práce. Tělesnou způsobilost uchazeč dokládá absolvováním

testem v několika disciplínách, kde prokazuje obratnost, rychlost, sílu a vytrvalost. Duševní způsobilost potvrzuje psychologické vyšetření.²⁷

Uchazeč o zaměstnání u MPO předkládá:

- potvrzení o zaměstnání,
- doklady o dosaženém vzdělání – vysvědčení, diplomy,
- doklady o získané praxi,
- výpis z rejstříku trestů,
- potvrzení lékaře o vstupní lékařské prohlídce.

Potvrzení zdravotního stavu vystaví závodní lékař na základě vstupní prohlídky. Následuje vyplnění osobního dotazníku, s uvedením osobních údajů, dosaženého vzdělání, odborných znalostí a dovedností a přehled dosavadních zaměstnání s uvedením délky praxe. Strážníci mají také stanovenou povinnost předepsaného očkování, potřebného pro výkon služby.

Po přijetí k Městské policii Ostrava se uchazeči stávají zaměstnanci statutárního města Ostravy. Budoucí strážníci jsou vedeni jako čekatelé, kdy v tříměsíčním kurzu získávají zkušenosti a znalosti pro výkon povolání. Rozsah výcviku čekatele a strážníka je stanoven vyhláškou MV ČR č. 418/2008 Sb. V rámci přípravného kurzu je zabezpečen také výcvik čekatelů k používání služební zbraně a donucovacích prostředků. V závěru kurzu absolvují čekatelé zkoušku odborné způsobilosti před komisí ministerstva vnitra ČR. Na základě úspěšně vykonané zkoušky získávají osvědčení o splnění stanovených odborných předpokladů dle vyhlášky č. 418/2008 Sb., kterou se provádí zákon o obecní policii.

Osobní údaje zaměstnance jsou personálním útvarem zpracovány a vloženy do aplikace „Personalistika“ informačního systému VEMA. Program na základě vložených údajů zařadí pracovníka do platového tarifu a vytvoří potřebné dokumenty: pracovní smlouvu, platový výměr, dohodu o hmotné odpovědnosti, soupis přidělených předmětů, souhlas se zpracováním osobních dat.

²⁷ Informace pro uchazeče o povolání strážníka [online]. Městská policie Ostrava, Nemocniční 11/3328, 2009-2010. [cit. 15. února 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=26&IdParent=0>>.

S přijetím je spojeno převzetí a podpis pracovní smlouvy s dodatkem zahrnujícím informace o délce dovolené, výpovědní době, termínu splatností platu, délce a rozvržení pracovní doby, převzetí pracovní náplně a platového výměru. Pracovní smlouva obsahuje údaje spojené s nástupem do práce, sjednání druhu vykonávané práce, zkušební doby a místo výkonu práce. Obsahuje ujednání o pracovní cestě a závazek zaměstnance vztahující se k jím vykonávané práci.

Uvedení na pracovní místo má na starosti přímý nadřízený, který vysvětlí zaměstnanci jeho práva a povinnosti, seznámí jej se spolupracovníky a předá mu zařízení a předměty potřebné pro jeho práci. Po proškolení o BOZP a PO bezpečnostním technikem jsou zaměstnanci přiděleny pracovní úkoly. Záznamy o školeních jsou předávány personálnímu úseku, který vede jejich evidenci.

3.2.2. Profesní příprava a další rozvoj

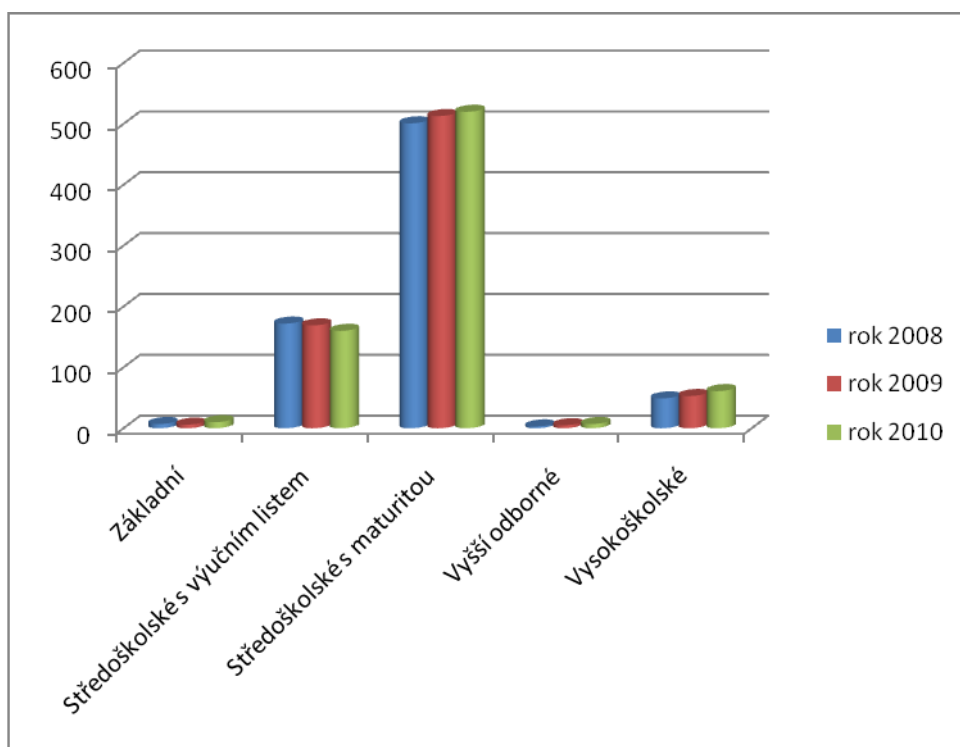
Obecní policie již při samotném výběru uplatňuje určité požadavky na uchazeče. Je to dáno především charakterem a náplní samotné profese a není rozhodující, jaké povolání uchazeč dosud vykonával, případně jaký druh střední školy absolvoval. Úspěšné absolvování výběrového řízení je pak odrazem v dalším profesním vzdělávání uchazečů. Profesní přípravu pro strážníky je zajištěna vlastním střediskem vzdělávání a volnočasových aktivit, jednotlivé vzdělávací programy jsou realizovány formou:

- rekvalifikačních kurzů,
- prolongačních příprav,
- následným výcvikem,
- školením a odbornými semináři.

Další rozvoj zaměstnanců je podporován. Ostatní zaměstnanci si zvyšují kvalifikaci studiem na vysoké škole, účastní se odborných seminářů a školení.²⁸

²⁸ Vzdělávání strážníků [online]. Městská policie Ostrava, Nemocniční 11/3328, 2009-2010. [cit. 15. února 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=247&IdParent=0>>.

Graf 3.1 Srovnání dosaženého vzdělání u strážníků za období 2008-2010.



Zdroj: Interní materiály, 2008-2010, vlastní zpracování

3.2.3. Péče o zaměstnance

Do této oblasti můžeme zařadit bezpečnost a ochrana zdraví při práci zajištěna bezpečnostním technikem, který provádí každoroční školení zaměstnanců o dané problematice. Záznamy o školeních jsou předávány personálnímu úseku, který vede jejich evidenci.²⁹

Zaměstnanci se účastní pravidelných zdravotních prohlídek u závodního lékaře. Strážníci mají stanovenou povinnost předepsaného očkování, potřebného pro výkon služby.

V rámci péče o pracovníky jsou zaměstnancům MPO poskytovány zaměstnanecké výhody, popsány v kapitole 3.2.6. Kromě nich organizace zajišťuje také stravování a provoz vlastní posilovny.

Stravování zaměstnanců je zajištěno ve vlastní jídelně. Přestávka na oběd je stanovena v rozmezí od 11,00 hod. do 13,00 hod. Zaměstnanec má nárok na půlhodinovou přestávku, což vyplývá ze zákona. Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na stravování v souladu

²⁹ Statutární město Ostrava-městská policie, Směrnice č. 5/2011, Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, 2011, vnitřní směrnice

s uzavřenou kolektivní smlouvou a v závislosti na výši schváleného rozpočtu ve výši Kč 50,- na den. Nárok na stravenku v této hodnotě vzniká zaměstnanci po odpracování tří hodin.

Stravenky jsou poskytovány pouze aktivním zaměstnancům.³⁰

Provoz posilovny je zajištěn pro zaměstnance zdarma v rozmezí od 8,00 hod. do 18,00 hod., pro zvýšení tělesné kondice je možné využít smluvně zabezpečeného pravidelného cvičení pod vedením cvičitele za snížený poplatek Kč 40,- na hodinu.

3.2.4. Uvolňování zaměstnanců

K ukončení pracovního poměru dochází převážně z následujících důvodů:

- uplynutím sjednané doby pracovního poměru,
- výpovědí ze strany zaměstnance,
- výpovědí ze strany zaměstnavatele.

Při ukončení pracovního poměru jsou zaměstnanci vydány následující doklady:

- potvrzení o zaměstnání,
- potvrzení pro úřad práce,
- potvrzení k dani z příjmů ze závislé činnosti,
- kopie evidenčního listu důchodového zabezpečení za poslední rok,
- z osobního spisu jsou mu vydány osobní doklady (např. vysvědčení).

Následně je odhlášen z nemocenského a zdravotního pojištění.

3.2.5. Hodnocení zaměstnanců

Mezi posuzované aspekty při provádění hodnocení zaměstnanců městské policie v Ostravě jsem zařadila následující:

³⁰ Statutární město Ostrava-městská policie, Směrnice č. 6/2010, Stanovení příspěvku na stravování, 2010, vnitřní směrnice

- existenci metodického pokynu pro hodnocení,
- pravidelnost hodnocení,
- hodnotitele,
- metodiku a kritéria pro hodnocení,
- existence a forma písemného výstupu hodnocení,
- archivaci písemných výstupů hodnocení,
- zpětnou vazbu.

K posouzení funkčnosti systému hodnocení byl použit nestandardizovaný rozhovor jak s vedoucími pracovníky, tak i s jednotlivými zaměstnanci (příloha č. 3).

Hodnocení probíhá pravidelně za každé čtvrtletí a obsahuje posouzení odbornosti, kvality plnění pracovních povinností a úrovně teoretických znalostí zaměstnance včetně jejich aplikace v praxi. Hodnocení obsahuje i úkoly pro další odborný rozvoj zaměstnance. Hodnotitelé jsou vedoucí na všech stupních řízení, kteří sledují pracovní výsledky svých podřízených a každoročně nejpozději do konce října zpracovávají zprávu o hodnocení u všech svých podřízených.

Organizace využívá hodnocení pomocí číselné stupnice, která je v závěru převedena na slovní popis, ale metodika není dostatečně rozpracována. Hodnotitelé provádí hodnocení podle pokynu, kdy jednotlivým hodnoceným kritériím přiřazují počty bodů v rozpětí 0-5. Pro srovnání se bere standardní pracovní výkon v porovnání s jiným zaměstnancem umístěným na srovnatelné pozici. Jelikož nejsou písemně stanoveny nároky pracovního místa pro posouzení náročnosti vykonávané práce, není dána možnost objektivního srovnání, tím je hodnocení značně zkreslováno.

Hodnoceny jsou pracovní výsledky zaměstnance - jejich kvantita, kvalita, mimořádně akce. Důraz je kladen na prokázané výkony a skutečnosti, a to především na:

- úspěšně i neúspěšně zvládnuté úkoly a situace,
- kvantita, pokud lze výkon kvantifikovat,
- podíl na zvládnutí významné situace.

Záporné hodnocení přinášejí tyto skutečnosti:

- nedodržení stanovených termínů,
- pozdní příchody do zaměstnání, nedodržení přestávek a pracovní doby,
- jiné porušení pracovních povinností.

Charakterové a osobnostní vlastnosti nejsou hodnoceny.

Kritéria hodnocení:

- odbornost,
- výsledky práce,
- pracovní morálka,
- rozhodnost a aktivita,
- interpersonální vystupování,
- schopnost týmové práce,
- komunikační a písemná vyjadřovací schopnost,
- odolnost vůči zátěži,
- hodnocení řídí práce u vedoucích pracovníků.

Bližší specifikace jednotlivých kritérií je uvedena v příloze č. 4.

Hodnocení zaměstnance je prováděno písemnou formou. Postup hodnocení zahrnuje pohovor, kdy jsou vedoucím vyhodnocena jednotlivá kritéria. Následně zaměstnanec provede ústní formou sebehodnocení. Objektivně uvede činnosti vykonané nad rámec svých povinností za uplynulé období, popřípadě nastíní další činnosti, které bude v budoucnu provádět. Výsledek hodnocení je zpracován v tabulce „průběžné hodnocení zaměstnance“ s komentářem hodnotitele a hodnoceného. Hodnocení je vyjádřeno pomocí stupnice od 0 do 5 (0 - nehodnoceno, 1- slabý, 2 - uspokojivý, 3 - dobrý, 4 - velmi dobrý, 5 - vynikající). Následně se hodnocený vyjádří, zda s hodnocením souhlasí nebo ne.

Písemný výstup hodnocení je zakládán do osobního spisu zaměstnance, slouží jako podklad pro stanovení odměn a pro vypracování posudku dle zákoníku práce. Archivuje se po dobu pěti let.

V systému hodnocení byla nalezena tato kladná zjištění:

- hodnocení je prováděno pravidelně,
- hodnocení je prováděno přímým nadřízeným,
- vedoucí pracovníci jsou proškoleni pro hodnocení,
- sebehodnocení provádí všichni zaměstnanci,
- informace o hodnocení jsou podávány všem zaměstnancům,
- výstup z hodnocení je evidován v osobní evidenci.

Negativně hodnotím:

- chybí podrobný metodický pokyn pro hodnocení,
- není provedena analýza pracovních úkolů na konkrétní pracovní místo,
- nejsou stanoveny normy pracovního výkonu,
- pracovní výkon není objektivně stanoven.³¹

3.2.6. Odměňování

Odměňování zaměstnanců za práci v pracovněprávních vztazích se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce. Platová úprava zaměstnanců ve veřejných službách a správě je s účinností od 1. června 2009 stanovena nařízením vlády č. 130/2009 Sb., kterým se změnilo nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění nařízení vlády č. 74/2009 Sb., kdy byly navýšeny platové tarify o 3,5 %. I toto relativně malé zvýšení platových tarifů bylo koncipováno tak, aby je bylo možno realizovat v rámci rozepsaných v jednotlivých kapitolách státního rozpočtu pro rok 2009. Zaměstnanci je stanoven plat za vykonanou práci platovým výměrem. Kromě nárokových složek platu stanovených mzdovým výměrem je zaměstnanec odměňován i nenárokovými

³¹ Statutární město Ostrava-městská policie, Pokyn č. 14/2010, Průběžné hodnocení zaměstnanců, 2010, vnitřní směrnice

složkami platu. Složku nárokovou tvoří platový tarif a nadtarifní nárokové složky. Složku nenárokovou tvoří osobní příplatek a odměna.

Platový tarif

Tarifní systém je založen na šestnáctitřídním systému hodnocení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací s odstupňovanou úrovní podle praktických zkušeností. Limitujícím faktorem pro zařazení zaměstnance do příslušného tarifu je dosažený stupeň vzdělání ve srovnání s požadavky stanovenými katalogem prací, uveřejněného v příloze k nařízení vlády č. 137/2009 Sb. Další odstupňování podle platových stupňů zohledňuje zaměstnance podle délky praxe. Kombinací platové třídy a platového stupně vznikne zaměstnanci nárok na pevně stanovený plat. Stupnice platových tarifů je uvedena v příloze č. 5.

Zaměstnanci jsou odměňováni pevným měsíčním platem. Jeho konkrétní výše je určena v platovém výměru. Ten obsahuje informace o zařazení zaměstnance do platové třídy a platového stupně s uvedením výše platového tarifu a dalších pravidelných nárokových a nenárokových složek platu (osobní příplatek, zvláštní příplatky).

Nadtarifní nárokové složky platu

Pravidelnou nadtarifní složkou platu realizovanou u zaměstnanců MPO je příplatek za vedení a zvláštní příplatek.

Nepravidelnými nárokovými složkami platu jsou:

- příplatek za noční práci,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli,
- příplatek za práci ve svátek,
- plat a příplatek za práci přesčas.

Nenárokové složky platu (osobní příplatek, odměna)

Pravidelnou nenárokovou složkou platu je **osobní příplatek**, který je stanoven na základě těchto kritérií:

- pracovní výsledky,
- sebevzdělávání a vlastní rozvoj,

- nadstandardní aktivity.

Pro jednotlivé kategorie jsou stanoveny maximální limity. Maximální osobní příplatek pro vedoucí pracovníky je 50% z nejvyššího platového stupně dané platové třídy, u ostatních je limit stanoven na 30%. Kritéria pro stanovení osobního příplatku nejsou podrobně zpracována, chybí systém bodového hodnocení pro konkrétní vyjádření osobního příplatku. Používá se srovnávací metoda k jinému zaměstnanci.

Odměny jsou jednorázovou nenárokovou složkou platu, kterou lze zaměstnancům poskytnout pouze v případech stanovených příslušným nařízením vlády (včetně odměn při dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod, které v tzv. rozpočtové sféře - na rozdíl od sféry podnikatelské mají povahu odměny za práci).

U městské policie jsou odměny vypláceny nepravidelně s ohledem na dostupnost zdrojů. Pro stanovení odměn je zde používán systém hodnocení, který podrobně popisuje jednotlivá kritéria hodnocení – pracovní morálku, aktivitu při plnění úkolů, úspěšnost. Zhodnocení provádí vedoucí pracovník, který stanoví výši odměny v závislosti na pracovních výsledcích konkrétně posuzovaného. Odměna je zaměstnanci vyplacena v nejbližším výplatním termínu. Nedostatkem je, že není stanovena stupnice výše odměňování v návaznosti na stupnici hodnocení.

Kromě odměn za vykonanou práci jsou vypláceny zaměstnancům městské policie rovněž odměny při životních a pracovních výročích, patří zde:

- odměna při ocenění pracovních zásluh při dovršení 50, 55, 60, 65 let – do výše 3.000,- Kč,
- odměna při ocenění pracovních zásluh při prvním odchodu do starobního či invalidního důchodu – do výše 3.500,- Kč,
- odměna za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele, při poskytnutí osobní pomoci při živelní události a v jiných mimořádných případech – výše není pevně stanovena,

- odměna u příležitosti nepřetržitého trvání pracovního poměru u statutárního města Ostravy-městské policie v délce 10 let a dále vždy po deseti letech – do výše 3.000,- Kč.³²

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům z vlastního sociálního fondu dle statutu Sociálního fondu zaměstnanců statutárního města Ostravy zařazených do Městské policie Ostrava.

Zdrojem fondu jsou příspěvky z rozpočtu města ve výši 5% z ročního objemu výdajů na platy zaměstnanců a připsané úroky z účtu u peněžního ústavu. Doplnkovým zdrojem fondu je příspěvek odvozený od výsledku hospodaření po uplynutí rozpočtového roku, jehož výši stanoví zastupitelstvo města a také dary a příspěvky od jiných subjektů – právnických a fyzických osob.

Čerpání fondu je uskutečňováno v souladu se schváleným rozpočtem fondu a Zásadami pro použití prostředků sociálního fondu. O čerpání jednotlivých prostředků rozhoduje ředitel MPO. Evidence čerpání fondu je součástí účetnictví statutárního města. Jednotlivé finanční a účetní operace provádí odbor financí a rozpočtu magistrátu. Operativní evidenci fondu vede MPO.

Příspěvky jsou zaměstnancům poskytovány buď v peněžním plnění a vypláceny pouze bezhotovostním převodem na osobní účet zaměstnance společně s platem. Náleží pouze zaměstnancům, kteří mají se zaměstnavatelem uzavřenou dohodu o bezhotovostním styku,. Nebo se jedná o formu nepeněžního plnění u níže uvedených vitaminů a příspěvku na zdravotní péči, který zahrnuje nabití čipové karty ve výši 1 000,- Kč a tím předplacený vstup do sportovních zařízení společnosti SAREZA. Vitamíny jsou objednány pro všechny zaměstnance činné v pracovních poměru na dobu delší jak 6 měsíců a po dodání jsou jednotlivým zaměstnancům předány proti podpisu.

Nečerpané prostředky fondu přecházejí do dalších let.

³² Statutární město Ostrava-městská policie, Statut sociálního fondu včetně zásad použití prostředků sociálního fondu zaměstnanců statutárního města Ostravy zařazených do městské policie Ostrava, 2010, vnitřní směrnice

Tab. 3.2 Zaměstnanecké výhody

Druh	Částka v Kč/rok	Podmínka čerpání
Příspěvek na rekreaci	Max. 6 000,-	75 odpracovaných dnů v rozhodném období, pracovní poměr delší než 6 měsíců
Příspěvek na dětskou rekreaci	Max. 3 500,-	Organizovaná rekreace, nezaopatřené dítě do 18 let
Sociální půjčka	Max. 20 000,-	Tíživá sociální situace
Příspěvek na zdravotní péči	Max. 1 000,-	Pracovní poměr delší než 6 měsíců
Vitamíny	300,-	Pracovní poměr delší než 6 měsíců
Příspěvek na penzijní připojištění	Max. 3 600,-	Pracovní poměr na dobu neurčitou
Jednorázové odškodnění manželů	50 000,-	Pracovní poměr na dobu neurčitou
Jednorázové odškodnění dítěti	80 000,-	Pracovní poměr na dobu neurčitou, nárok dítěte na sirotčí důchod
Příspěvek na kulturní a sportovní akce	Max. 1 000,-	Pracovní poměr delší než 6 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování dle Statutu sociálního fondu zaměstnanců městské policie Ostrava 2010

Poskytování zaměstnaneckých výhod je pro zaměstnance motivující a městské policii zaručuje jejich stabilitu, spokojenost a dobré vztahy, proto se zajímá, které zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují a jejich výběr zohledňuje v kolektivní smlouvě.³³

Na základě provedené analýzy systému odměňování lze hodnotit tento systém z pohledu kladných zjištění:

- odměňování je v souladu s platnými právními předpisy,
- pracovníci jsou informováni o způsobu odměňování,

A z pohledu záporných zjištění:

- nejsou podrobně vypracována kritéria pro přiznání osobních příplatků,
- odměňování nemá dostatečnou návaznost na výsledek hodnocení.

³³ Statutární město Ostrava-městská policie, Statut sociálního fondu včetně zásad použití prostředků sociálního fondu zaměstnanců statutárního města Ostravy zařazených do městské policie Ostrava, 2010, vnitřní směrnice

Právní předpisy vztahující se k odměňování

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě;
- Nařízení vlády č. 130/2009 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě;
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí;
- Nařízení vlády č. 289/2002 Sb., kterým se stanoví rozsah a způsob poskytování údajů do Informačního systému o platech;
- Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci.

3.3. Personální zajištění Městské policie Ostrava

Zaměstnanci MPO jsou zaměstnanci statutárního města, jak je uvedeno ve Statutu města Ostravy, obecně závazné vyhlášce č. 11/2000.

Největší část zaměstnanců městské policie tvoří strážníci, kteří jsou členěni na přímý výkon služby (strážníci-okrskáři, strážníci – hlídkáři, strážníci z operativního oddílu, ze skupiny hipologie, kynologie a kynologie IZS) a nepřímý výkon služby (úsek strážní služby, úsek přestupků, úsek odchyty a útulku, úsek prevence a pracoviště centra tísňového volání).³⁴

Ostatní zaměstnanci zahrnující administrativu a dělnické profese jsou zastoupeni v menším počtu, což je dáno funkcionální povahou městské policie, která byla zřízena za účelem zajištění bezpečnosti a ochrany osob a majetku, proto převažuje větší počet zaměstnanců ve funkci strážníka. Administrativní funkce včetně dělnických profesí jsou zastoupeny v minimálním množství, jejich úkolem je zabezpečení administrativních a provozních činností potřebných pro zajištění chodu organizační složky (viz tabulka č. 3.3).

³⁴ Pracoviště [online]. Městská policie Ostrava, Nemocniční 11/3328, 2009-2010.

[cit. 15. února 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=26&IdParent=0>>.

Tab. 3.3 Vývoj celkového počtu zaměstnanců MPO dle kategorií za období 2008-2010

Zaměstnanci	Počet k 31.12.2008	Počet k 31.12.2009	Počet k 31.12.2010	% z celku k 31.12.2010
Administrativa	37	36	35	4,61
Dělníci	52	51	54	7,12
Strážníci	643	659	669	88,25
Celkem	732	746	758	100,00

Zdroj: Interní materiály, 2008-2010, vlastní úprava

Celkové počty zaměstnanců v průběhu posledních tří let vzrostly převážně z důvodu zvýšení počtu zaměstnanců u profese strážníků. Z důvodu nárůstu trestných činů, převážně z oblasti majetkoprávních, byla rozšířena působnost jednotlivých služeben o činnosti zahrnující dozor a kontrolu určených objektů.

Tab. 3.4 Členění zaměstnanců MPO podle věku a pohlaví k 31.12.2010

Věk	muži	ženy	celkem	% z celku
20	0	1	1	0,13
21-30	144	22	166	21,90
31-40	256	58	314	41,42
41-50	157	56	213	28,10
51-60	43	16	59	7,78
61 a více	4	1	5	0,66
Celkem	604	154	758	100,00
% z celku	79,38	20,32	100,00	

Zdroj: Interní materiály, 2010, vlastní úprava

Největší část tvoří muži ve věku 31-40 let, s ženami v této kategorii tvoří 41,42 % z celkového počtu zaměstnanců. Věkově nejméně zastoupeny jsou kategorie do 20 let, tvořící 0,13 % všech zaměstnanců a kategorie nad 60 let, tvořící 0,66 % všech zaměstnanců. Důvodem nejvyššího zastoupení zaměstnanců ve věkové kategorii do 40 let je ta skutečnost, že služba u městské policie vyžaduje u profese strážníka jak fyzickou a psychickou zdatnost, tak zdraví a odolnost vůči zátěži. Tyto předpoklady splňují převážně mladší ročníky.

Tab. 3.5 Členění zaměstnanců MPO podle doby zaměstnání

Doba zaměstnání	k 31.12.2008	k 31.12.2009	k 31.12.2010
0-5 let	205	221	235
5-10 let	149	158	171
10-15 let	222	209	198
nad 15 let	156	158	154

Zdroj: Interní materiály, 2008-2010, vlastní úprava

Je pravdou, že povolání strážníků je rizikové a po fyzické stránce náročné. Denně jsou vystaveni nebezpečí napadení. Při plnění pracovních povinností dochází k úrazům, nezřídka s trvalými následky. Snad proto je v této profesi nejvíce zaměstnanců s dobou zaměstnání do pěti let.

Tab. 3.6 Obměna zaměstnanců MPO u profese strážníka v letech 2008 - 2010

	2008	2009	2010
Počet zaměstnanců - strážníků ke konci sledovaného období	643	659	669
Nově uzavřené pracovní poměry	45	57	30
Ukončené pracovní poměry	36	37	29
z toho: neplánované odchody	21	18	16
Míra fluktuace v %	3,27	2,73	2,39

Zdroj: : Interní materiály, 2008-2010, vlastní úprava

Míra fluktuace, tj. podíl neplánovaných odchodů ke stavu zaměstnanců na konci sledovaného období 2010 pokleslo na 2,39 %. Snižující se fluktuace je výsledkem personální politiky, zaměřené zejména na stabilizaci zaměstnanců. Pracovní smlouvy jsou uzavírány v případě prvního přijetí do zaměstnání na dobu určitou, což má také vliv na snížené procento fluktuace.

Zamysleme – li se nad důvody fluktuace zaměstnanců, obecně se jedná většinou o tyto:

- nabídka lepších pracovních podmínek,
- nabídka lepších finančních podmínek,
- nespokojenost s úrovní práce,
- osobní důvody.

Fluktuace je přímo úměrně spojená s motivací a motivace s dostatkem informací. Pokud skutečně nechceme přicházet o své zaměstnance, musíme se zabývat jejich motivací a informovaností. Základem úspěchu v prevenci fluktuace a zvýšení motivace je komunikace. Ve správně fungujícím zařízení jsou vždy jasně stanovené cíle vnitro firemní komunikace a organizace práce. Pokud se svými zaměstnanci komunikujeme skutečně pravidelně, ať už jakoukoli formou a s využitím všech vhodných médií, pak jim dáváme informace o tom, co od nich očekáváme, proč, co v návaznosti na danou situaci budou muset udělat nového, nebo co dokonce navíc. Asi není třeba zdůrazňovat, co nejvíce motivuje zaměstnance. Jsou to peníze. Finanční ohodnocení zaměstnanců je významné v každé době, nicméně v současnosti k tomu přistupuje i zisk společenské prestiže, možnosti individuálního zviditelnění a ocenění.

3.4. Náklady na personální zajištění Městské policie Ostrava

Náklady na personální zajištění zahrnují nejen náklady na platy ale také osobní náklady na zaměstnance. K nákladům na platy patří hrubá mzda, odvody sociálního pojištění za zaměstnavatele ve výši 25 % z celkových hrubých mezd a zdravotního pojištění za zaměstnavatele výši 9 % z celkových hrubých mezd. Pro posouzení výše těchto nákladů v letech 2008 – 2010 je vložena tabulka č. 3.7, kde v položce 5311 tyto informace nalezneme. Do osobních nákladů jsou započteny náklady na ochranný pracovní oděv u dělnických profesí, stejnokroj u strážníků, náklady spojené se školením administrativních zaměstnanců, povinné očkování u strážníků a pitný režim. Osobní náklady spadají do nákladů na provoz.

Tab. 3.7 Celkové příjmy a výdaje (v tis. Kč)

		2008	2009	2010
Příjmy	Pol. 2111 Příjmy z poskytování služeb a výrobků	700	780	780
	Pol. 2324 Přijaté nekapitálové příspěvky a náhrady	300	420	420
	celkem:	1 000	1 200	1 200
Výdaje	Pol.1014 Ozdrav.hosp.zvířat,pol.a spec.plod.a svl.vet.péče	9 447	10 681	10 541
	Pol.5311 Bezpečnost a veřejný pořádek	320 698	336 201	331 101
	Pol.6330 Převody vlastním fondům v rozpočtech územní úrovně	10 813	11 258	11 167
	celkem:	340 958	358 140	352 809

Zdroj: Výroční zprávy statutárního města Ostravy-městské policie, 2008-2010, vlastní úprava

Výdaje na platy uvedené v položce 5311 a výdaje na hospodářská zvířata v položce 1014, které má policie k dispozici pro výkon činnosti, jsou v plné výši dotovány z rozpočtu města. Městská policie jako poskytovatel veřejných statků nemá mnoho příležitostí vylepšit svůj rozpočet. Příjmy generované z poskytování služeb a výrobků jsou proto velmi nízké.

Tab. 3.8 Přehled mzdových nákladů (v tis. Kč)

Rok	2008	2009	2010
Mzdové náklady	320 698,00	336 201,00	331 101,00
Počet zaměstnanců	732,00	746,00	758,00
Průměr 1 zam./rok	438,11	450,67	436,81
Průměr 1 zam./měs.	36,51	37,55	36,40

Zdroj: Výroční zprávy statutárního města Ostravy-městské policie, 2008-2010, vlastní úprava

Z tabulky je patrné, že průměrné mzdové náklady na jednoho zaměstnance v porovnání za poslední tři roky kolísají. Nedá se říci, že navýšení celkového počtu zaměstnanců v roce 2009 bylo příčinou růstu mzdových nákladů, protože mzdové náklady zahrnují kromě platového tarifu, také nadtarifní nárokové složky platu, nenárokové složky platu, zaměstnanecké výhody včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění. Růst mzdových nákladů tak mohla způsobit výše vyplácených odměn nebo vyšší čerpání zaměstnaneckých výhod zaměstnanci.

Tab. 3.9 Roční náklady na personální zajištění dle kategorií (v tis. Kč)

	2008	2009	2010
Mzdové náklady:	320 698,00	336 201,00	331 101,00
Administrativa	18 760,00	19 313,00	16 899,00
Dělníci	15 038,00	14 919,00	16 012,00
Strážníci	286 900,00	301 969,00	298 190,00
Osobní náklady:	2 270,00	2 619,00	2 786,00
Administrativa	185,00	156,00	112,00
Dělníci	156,00	148,00	172,00
Strážníci	1 929,00	2 315,00	2 502,00

Zdroj: Interní materiály, 2008-2010, vlastní úprava

Jak již bylo výše uvedeno, mzdové náklady zahrnují nárokové a nenárokové složky platu, zaměstnanecké výhody a odvody na zdravotní a sociální pojištění zaměstnanců. V osobních

nákladech jsou zahrnuty náklady na ošatné, pitný režim, povinné očkování strážníků, zdravotní prohlídky a školení zaměstnanců.

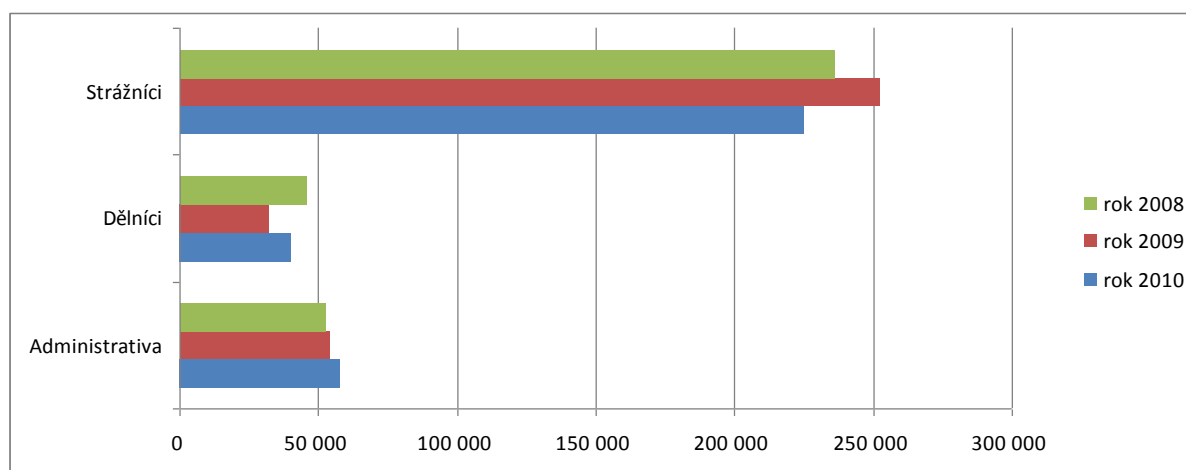
Tab. 3.10 Srovnání celkových ročních nákladů dle kategorií s přepočtem na osobu/měsíc (v tis. Kč)

Kategorie	Náklady 2008	průměr os./měs.	Náklady 2009	průměr os./měs.	Náklady 2010	průměr os./měs.
Administrativa	18 945,00	42,67	19 469,00	45,07	17 011,00	40,50
Dělníci	15 194,00	24,35	15 067,00	24,62	16 184,00	24,98
Strážníci	288 829,00	37,43	304 284,00	38,48	300 692,00	37,46
celkem	322 968,00	-	338 820,00	-	333 887,00	-

Zdroj: Interní materiály, 2008-2010, vlastní zpracování

Zprůměrováním celkových nákladů na osobu a měsíc byl zjištěn nárůst u všech kategorií v roce 2009, v roce 2010 došlo k poklesu celkových nákladů u kategorie administrativy proti roku 2008, u strážníků a dělníků došlo k nárůstu celkových nákladů ve srovnání s rokem 2008.

3.2 Graf: Celkové náklady dle kategorií v letech 2008-2010



Zdroj: Interní materiály, 2008-2010, vlastní zpracování

4. Zhodnocení personálního zabezpečení Městské policie Ostrava

V předchozí části práce jsem se věnovala analýze a srovnání údajů získaných převážně z vnitřních zdrojů MPO, u nich byly výpočtem získány podklady pro zhodnocení personálního zabezpečení dle vybraných částí – kategorie zaměstnanců, prvků personálního managementu s důrazem na hodnocení a odměňování a dle nákladů na personální zajištění.

4.1. Kategorie zaměstnanců

Městská policie je organizační složkou statutárního města Ostravy, zřízenou za účelem zajištění bezpečnosti a ochrany osob a majetku na území města Ostravy. Z této dané činnosti se odvíjí její personální zajištění členěné na tyto kategorie:

- administrativa,
- dělníci,
- strážníci.

Převažuje počet strážníků nad ostatními kategoriemi zaměstnanců. Je to dáno tím, že tato organizační složka byla zřízena za účelem zajištění bezpečnosti a pořádku. Strážníci tvoří 88,25 % z celkového počtu zaměstnanců. Další významnou skupinou je administrativa, tvořící pouze 4,61 % z celkového počtu zaměstnanců. Tito zaměstnanci zabezpečují chod organizační složky, plní úkoly stanovené nadřízeným orgánem, statutárním městem Ostrava. Dělníci se na celkovém počtu zaměstnanců podílejí 7,12 %. Dělnické profese zabezpečují provozní činnosti. Jedná se převážně o řidiče a skladníky.

Celkový počet zaměstnanců se v průběhu sledovaného období navýšil. Od roku 2008 vzrostl ze stávajících 732 na 758 v roce 2010, z toho u strážníků byl zaznamenán nárůst z 643 v roce 2008 na 669 v roce 2010. U této profese převažují zaměstnanci do věku 40 let a dobou délky trvání pracovního poměru do 5 let. U administrativy došlo v průběhu sledovaného období ke snížení počtu o dva zaměstnance.

Fluktuace zaměstnanců byla zkoumána u profese strážníka a analýzou byl zjištěn její pokles ve sledovaném období 2008 - 2010. Důvodem tohoto poklesu je sjednávání pracovních poměrů u této profese na dobu určitou v délce trvání jednoho roku.

4.2. Prvky personálního managementu

Zaměstnanci jsou pro městskou policii důležitou součástí, neboť svým aktivním postojem, znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi přispívají k naplňování jejich cílů. Činnostmi spojenými se získáváním, výběrem, rozvojem, hodnocením a odměňováním zaměstnanců a dalších se zabývá personální management, v podmínkách městské policie tvořen personálním úsekem a vedoucími pracovníky. Jednotlivé činnosti vykonávané personálním managementem jsou zde popisovány jako prvky personálního managementu.

1) Získávání a výběr zaměstnanců

Městská policie využívá při získávání zaměstnanců především interní zdroje v rámci statutárního města, jejíž je organizační složkou.

Za výhody získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů považují:

- organizační složka zná slabé a silné stránky uchazeče,
- uchazeč zná a orientuje se uvnitř organizační složky,
- vyhlídky na kariérní postup zvyšují morálku a motivaci zaměstnanců,
- investice vložené do pracovníka mají lepší návratnost.

Nevýhodami jsou:

- soutěž o povýšení může negativně působit na morálku a mezilidské vztahy,
- omezená možnost pronikání nových myšlenek zvenku.

Ze zákona je prováděno výběrové řízení. Uchazeč absolvuje vstupní pohovor a je posouzen dle stanovených kritérií. Po přijetí k Městské policii Ostrava se uchazeči stávají zaměstnanci statutárního města Ostravy. Pracovníka uvede na pracovní místo jeho přímý nadřízený. Následuje proškolení o BOZP a PO.

V této oblasti dodržuje organizační složka veškeré právní a interní předpisy.

2) Profesní příprava a další rozvoj

Budoucí strážníci jsou vedeni jako čekatelé. Ti musí projít výcvikem, který zabezpečuje vlastní středisko vzdělávání, a poté absolvovat zkoušku odborné způsobilosti. Teprve poté mohou vykonávat službu.

Organizační složka podporuje rozvoj všech svých zaměstnanců. Zaměstnanci si zvyšují kvalifikaci studiem na vysoké škole, účastní se odborných seminářů a školení.

3) Péče o zaměstnance

V rámci péče o zaměstnance se organizační složka řídí zákonnými předpisy a pravidelně proškoluje zaměstnance v oblasti BOZP a PO. Proškolením musí pracovník projít při přijetí do zaměstnání a poté každý rok. Zaměstnanci se dále účastní pravidelných zdravotních prohlídek u závodního lékaře a strážníci plní povinnost předepsaného očkování.

Problematika péče o zaměstnance také úzce souvisí se zaměstnaneckými výhodami. Nestandardizovaným rozhovorem bylo zjištěno, že nejpopulárnější z těchto výhod je příspěvek na rekreaci poskytovaný všem zaměstnancům, kteří splňují daná kritéria. Pro zaměstnance s dětmi do 18 let je vítaný příspěvek na dětskou rekreaci, který je rovněž hojně využíván. Příspěvek na penzijní připojištění využívají pouze ti zaměstnanci, kteří si sjednali penzijní připojištění u některého penzijního fondu s minimální výší vlastního příspěvku 350,- Kč měsíčně.

V rámci péče o zaměstnance také nelze opomenout příspěvek zaměstnavatele na stravování, který je hojně využíván a zaměstnanci považován již za samozřejmost. Možnost využít posilovnu za zvýhodněné vstupné využívají především strážníci.

4) Uvolňování zaměstnanců

K ukončení pracovního poměru dochází pouze ze zákonem stanovených důvodů. Při ukončení pracovního poměru zaměstnavatel vydá zaměstnanci všechny potřebné doklady a odhlásí jej z nemocenského a zdravotního pojištění.

5) Hodnocení zaměstnanců

Analýzou hodnocení bylo zjištěno:

- metodika hodnocení pracovníků není dostatečně rozpracována,

- hodnocení probíhá pravidelně,
- hodnotitelé jsou proškoleni pro hodnocení,
- hodnoceny jsou pracovní výsledky a rozvoj zaměstnance,
- kritéria hodnocení jsou dostatečně specifikována,
- sebehodnocení provádí všichni zaměstnanci,
- s výsledkem hodnocení je zaměstnanec seznámen a dotázán, zda s výsledkem souhlasí.

Systém hodnocení byl ve výsledku shledán dostatečně účinným. Pro vedoucího pracovníka jako hodnotitele je přínosný v těchto bodech:

- určí, zda se zaměstnanec hodí pro vyšší nebo jiné úkoly,
- určí, zda zaměstnanec stačí na nároky svého místa,
- stanoví opatření potřebná ke zvýšení výkonu zaměstnance.

Přínos hodnocení pro zaměstnance:

- zamyšlení nad svou činností,
- zhodnocení pozitivních a negativních výsledků při plnění úkolů,
- uvědomění si vlastních možností a schopností,
- nasměrování k dalšímu osobnímu rozvoji.

Efektivnost hodnocení je dána množstvím a kvalitou poznatků o pracovních kvalitách, které přináší hodnotiteli a hodnocenému. Pro posouzení efektivnosti hodnocení a přínosu pro jednotlivé strany jsem využila výsledků získaných na základě nesdandardizovaného rozhovoru uvedeného v příloze č.3.

Hodnotící pohovor je důležitý pro výměnu názorů mezi zaměstnancem a nadřízeným. Hodnocenému je odůvodněn postup a výsledek hodnocení, pozorování a fakta z jakých hodnotitel vycházel. Pohovor probíhá v klidné atmosféře, kdy hodnotitel vyzvedne silné stránky hodnoceného a navrhne, které slabší stránky ještě v budoucnu posílit nebo překonat. Úsudek hodnoceného se nemusí shodovat s úsudkem hodnotitele, nadřízený je v takovém případě připraven svůj úsudek změnit. Tím hodnocený získá dojem, že hodnotitel usiloval

o objektivní posouzení. Kladně hodnotím fakt, že hodnocení provádí přímý nadřízený, který má kompletní přehled o výkonnosti svých podřízených a jejich pracovním chování.

K nedostatkům hodnocení mohu zařadit úlohu lidského faktoru. Při hodnocení se číselně ohodnotí hodnocený dle stanovených kritérií, je porovnán s e zaměstnancem se srovnatelnými činnostmi. Zde může docházet k psychologickým chybám, například k unáhlenému soudu, k přecenění známého kolegy nebo oslnění výraznou vlastností. Hodnotitel může posuzovat na základě subjektivního dojmu.

6) Odměňování zaměstnanců

Platové nároky zaměstnanců jsou upraveny právními předpisy, tarifní složky platu jsou stanoveny stupnicí platových tarifů, nadtarifní nárokové složky mají stanoveny horní limity. Existuje zde omezený, v případě některých složek téměř žádný, prostor pro vyjednávání o výši platu. Prostor pro diferenciaci platů tvoří pouze osobní příplatky a odměny. Osobní příplatek je fakultativní složkou platu, který umožňuje zaměstnavateli ocenit vyšší než standardní výkonnost a kvalitu práce jednotlivých zaměstnanců. Ve vztahu zaměstnanců plní tento příplatek především motivační funkci, z hlediska platového systému pak vytváří prostor pro platovou diferenciaci a poskytuje možnost k přiměřenému ocenění odborníků. Při rozhodování o výši poskytovaných osobních příplatků musí zaměstnavatel vycházet z reálných finančních možností, tedy z objemu prostředků určených na platy, které má pro konkrétní plánovací období k dispozici. U osobních příplatků, ale i u ostatních nenárokových složek platu, musí mít na zřeteli povinnost přednostně uspokojit právo zaměstnance na ty složky platu, na které zaměstnanci vznikl nárok podle právních předpisů v oblasti odměňování.

Pozitivní zjištění:

- odměňování je v souladu s platnými právními předpisy,
- odměňování má motivační účinek,
- existuje dostatečný prostor pro diferenciaci platů.

Negativní zjištění:

- nejsou stanovena jednotná kritéria pro stanovení výše osobních příplatků,
- nejsou stanoveny parametry pro stanovení výše odměn,
- výsledky hodnocení mají malý vliv na odměňování.

Důležitým prvkem v činnosti personálního managementu je motivace, která podněcuje zaměstnance k efektivní a odpovědné práci. Analýzou dotazníkového šetření bylo ověřeno, že motivačními prostředky u městské policie je nejen odměňování a zaměstnanecké benefity, ale také pravidelné hodnocení a ocenění úspěšně splněného cíle.

4.3. Náklady na personální zajištění

Celkové náklady na personální zajištění přepočtené na osobu a na měsíc v průběhu sledovaného období nevýznamně kolísají. Protože platové předpisy jsou ve veřejné správě závazné a neumožňují kromě nenárokových složek platu velkou diferenciaci, jsou tudíž tyto rozdíly způsobené výši vyplacených odměn, zaměstnaneckých výhod, popřípadě jsou ovlivněny výši osobních nákladů. U administrativy a strážníků se průměrné měsíční celkové náklady na osobu za rok 2010 snížily ve srovnání s rokem 2009, u dělníků mají naopak rostoucí tendenci.

Nejvyšší průměrné měsíční celkové náklady na osobu za sledované období 2008-2010 jsou zaznamenány u administrativy, v roce 2010 činily 40 500,- Kč. U strážníků tato hodnota činila ve stejném období 24 980,- Kč na osobu a u dělníků 37 460,- Kč na osobu.

Při porovnání měsíčních průměrných mzdových nákladů za všechny kategorie dohromady byl zjištěn jejich nárůst v roce 2009 ve srovnání s rokem 2008 o 1,04 tis. Kč. V roce 2010 byl zaznamenán jejich pokles o 0,11 tis. Kč oproti roku 2008. Tím lze dokázat, že platy ve veřejné sféře mají v roce 2010 klesající tendenci.

5. Závěr

Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a produktivity práce. Na tomto řízení se podílí všichni vedoucí pracovníci, bez ohledu na jejich postavení v řídicích funkcích. Každý kdo řídí práci třeba jen jednoho pracovníka musí vykonávat řadu personálních činností. Tyto činnosti částečně vykonávanými vedoucími pracovníky a částečně personálním úsekem jsem popsala v této práci v rámci analýzy prvků personálního managementu s důrazem na systém hodnocení a odměňování zaměstnanců Městské policie Ostrava. Hodnocení pracovníků je nejen účinným nástrojem kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců, ale je také důležitým prvkem pro rozhodování personálního managementu v oblasti odměňování. Kvalitní systém odměňování by měl pracovníky podněcovat k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů a také ocenit je za vykonanou práci.

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala personálním zabezpečením Městské policie Ostrava. Zaměřila jsem se především na analýzu organizační struktury, personálního zajištění v návaznosti na jednotlivé kategorie zaměstnanců s porovnáním nákladů na personální zajištění v období 2008-2010.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit personální zabezpečení městské policie Ostrava dle těchto kritérií:

- dle kategorií zaměstnanců,
- dle prvků personálního managementu,
- nákladů na personální zajištění.

Vyhodnocení bylo provedeno ve čtvrté kapitole, cíl práce byl splněn..

Hypotézy stanovené v úvodu práce byly ověřeny analýzou personálního zajištění s důrazem na analýzu systému hodnocení a odměňování zaměstnanců městské policie a na analýzu nákladů na personální zabezpečení. Na základě výsledků provedených analýz jsem potvrdila hypotézu č. 1, tedy že systém odměňování a hodnocení zaměstnanců vychází z platné legislativy a vnitřních předpisů městské policie. Hypotézu č. 2 mohu také potvrdit. Jak je patrné v tabulce 3.10, náklady na personální zajištění zaměstnanců dle kategorií jsou opravdu rozdílné.

Při analýze systému hodnocení a odměňování byly zjištěny nedostatky. Pro jejich odstranění navrhuji tato opatření:

- lépe rozpracovat metodiku hodnocení pracovníků,
- stanovit jednotná kritéria pro určení výše osobních příplatků,
- stanovit parametry pro určení výše odměn.

Lépe zpracovaná metodika hodnocení pomůže hodnotitelům v jejich práci. Hodnotitelé i hodnocení musí chápat smysl hodnocení, jeho postup, metody, výstupy a dopad na odměňování. Existence jednotných kritérií pro určení výše osobních příplatků a parametrů pro určení výše odměn znamená lepší průhlednost při jejich přiznávání a určování jejich výše.

Seznam použité literatury:

Publikace:

1. DÁMBROSOVÁ, Hana a kol. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, s.r.o., 2009. 383 s. ISBN:978-80-7263-512-2.
2. HÁJEK, V. *Platové předpisy ve veřejných službách a správě*. Třinec: RESK, s.r.o., 2010. 163 s. ISBN: 978-80-904324-2-0.
3. HENDRYCH, D. *Správní věda-Teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 232 s., ISBN 978-80-7357-458-1.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3.
5. KOUBEK, J. *Personální práce v malých organizacích*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 248 s., ISBN 80-247-0602-4.
6. POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Praha: C.H. Beck, 2002, 290 s., ISBN 80-7179-748-0.
7. ŠUBRT, B. a kol., *Abeceda mzdové účetní*. Olomouc: ANAG, 2009. 534 s., ISBN 978-80-7263-497-2.

Internetové stránky:

8. MOLEK, Jan. Personalistika ve veřejné správě [online]. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2010. [cit. 10. ledna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.zsf.jcu.cz/studium/studijni-programy-obory-kurzy/podpurne-studijni-texty/spvs/personalisti-ka-ve-verejne-sprave/view?searchterm=None>>.
9. Personalistika ve veřejné správě [online]. The Ministry of the Interior of the Czech Republic, 2010. [cit. 15. ledna 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mvcr.cz/mvcren/article/personalistika-ve-verejne-sprave.aspx>>.
10. Vznik a vývoj Městské policie Ostrava [online]. Městská policie Ostrava, Nemocniční 11/3328, 2009-2010. [cit. 10. února 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=79&IdParent=5>>.
11. Pracoviště [online]. Městská policie Ostrava, Nemocniční 11/3328, 2009-2010. [cit. 15. února 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=26&IdParent=0>>.

12. Platové tarify [on-line]. Moravskoslezský kraj, 2011. [cit. 15. února 2011]. Dostupné na WWW: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/ud_mista_02.html>.
13. Vzdělávání strážníků [online]. Městská policie Ostrava, Nemocniční 11/3328, 2009-2010. [cit. 15. února 2011]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpostrava.cz/WebForms/Stranky/Detail.aspx?Id=247&IdParent=0>>

Právní předpisy:

14. Zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce.
15. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územněsamosprávných celků a o změně některých zákonů.
16. Zákon 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců.
17. Zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii.
18. Nařízení vlády č. 130/2009 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
19. Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.
20. Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.
21. Vyhláška č. 418/2008 Sb., kterou se provádí zákon o obecní policii.

Vnitřní směrnice:

22. Statutární město Ostrava-městská policie, Směrnice č. 5/2011, Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, 2011, vnitřní směrnice.
23. Statutární město Ostrava-městská policie, Směrnice č. 6/2010, Stanovení příspěvku na stravování, 2010, vnitřní směrnice.
24. Statutární město Ostrava-městská policie, Pokyn č. 14/2010, Průběžné hodnocení zaměstnanců, 2010, vnitřní směrnice.

Seznam zkratk

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
MPO	městská policie Ostrava
MV ČR	ministerstvo vnitra České republiky
PO	požární ochrana
ZP	zákoník práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2011

.....
Darja Orságová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Slavíkovců 12/1106, Ostrava-Mar. Hory, 709 00

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Základní principy úpravy platových poměrů zaměstnanců
- Příloha č. 2 Organizační schéma statutárního města Ostrava městské policie
- Příloha č. 3 Nestandardizovaný rozhovor se zaměstnanci MPO
- Příloha č. 4 Specifikace kritérií hodnocení
- Příloha č. 5 Stupnice platových tarifů podle platových tříd pro úředníky územně samosprávních celků - platná od 1.6.2009

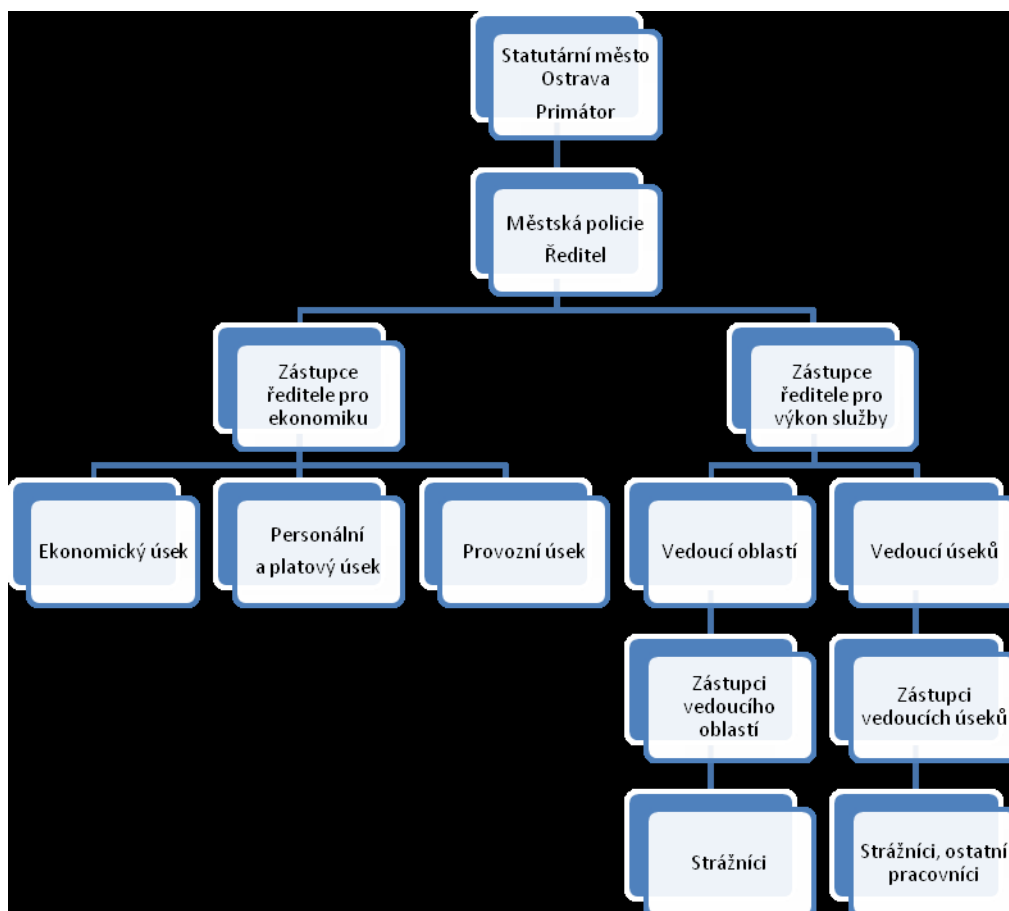
Příloha č. 1 – Základní principy úpravy platových poměrů zaměstnanců

Mezi základní principy právní úpravy platových poměrů dle Zákoníku práce patří:

- povinnost zaměstnavatele přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci plat, vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem (§ 38 odst. 1 písm. a) ZP),
- poskytovat zaměstnanci plat podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (§ 109 odst. 4 ZP),
- plat zaměstnance mohou tvořit jen složky platu stanovené ZP v části šesté hlava třetí, plat není možné stanovit zaměstnanci jiným způsobem v jiném složení ani v jiné výši, než je dáno ZP (§ 122 odst. 1 ZP),
- zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a do platového stupně podle doby dosažené praxe (§ 123 odst. 2, 4 ZP),
- vnitřní úprava platových poměrů provedená kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem se musí pohybovat v mezích stanovených právními předpisy, plat je zaměstnanci určen platovým výměrem (§ 136 ZP),
- vedoucímu zaměstnanci, který je statutárním orgánem zaměstnavatele nebo vedoucím organizační složky určuje plat subjekt, který jej do funkce ustanovil (§ 122 odst. 2 ZP),
- plat zaměstnance nesmí být nižší, než je příslušná měsíční mzda nejnižší úrovně zaručené mzdy (§ 112 ZP),
- zaměstnanec má právo na všechny složky platu, na které mu výkonem práce vznikne nárok (§ 109 odst. 1 ZP),
- zaměstnavatel je povinen správně určit množství požadované práce a pracovní tempo v závislosti na fyziologických a neuropsychických možnostech zaměstnance, brát zřetel na předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech (§ 300 odst. 1 ZP),
- zaměstnavatel musí dodržovat zásadu poskytování stejného platu za stejnou práci a za práci stejné hodnoty (§ 13 odst. 2 písm. c) a § 110 ZP),
- byla-li sjednána kratší pracovní doba, přísluší zaměstnanci plat odpovídající této kratší pracovní době (§ 80 ZP),
- plat zaměstnavatel vyplatí po vykonání práce, nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém mu vznikl na tento plat nárok (§ 141 odst. 1 ZP).³⁵

³⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Příloha č. 2 - Organizační schéma statutárního města Ostrava - městské policie



Zdroj: Statutární město Ostrava-městská policie, Statut města Ostravy, 2010, vlastní zpracování

Příloha č. 3 – Nestandardizovaný rozhovor se zaměstnanci MPO

1. Personální činnosti vykonávané v organizaci a kým jsou prováděny?
 - a. analýza pracovních míst
 - b. personální plánování
 - c. získávání a výběr pracovníků
 - d. rozmisťování a ukončování pracovního poměru
 - e. hodnocení pracovníků
 - f. odměňování a zaměstnanecké výhody
 - g. vzdělávání pracovníků
 - h. péče o pracovníky.
 - i. další _____
2. Máte vypracovanou personální strategii?
3. Máte vypracován systém hodnocení v organizaci?
4. Je v organizaci prováděno hodnocení pracovníků?
5. Kdo provádí hodnocení pracovníků?
6. Je stanoven metodický pokyn pro hodnocení pracovníků?
7. Je hodnocení prováděno pravidelně?
8. Jaké používáte metody při hodnocení?
9. Sleduje se pracovní výkon průběžně?
10. Je hodnocení objektivní?
11. Jaké jsou hlavní cíle hodnocení pracovníků?
12. Jaká kritéria používáte při hodnocení pracovníků?
13. Jak informujete pracovníka o úrovni pracovního výkonu?
14. Má pracovník možnost vyjádření k výsledku hodnocení?
15. Jsou vedoucí pracovníci pro hodnocení vyškoleni?
16. Máte vypracován systém odměňování?
17. Jaká kritéria rozhodují o přiznání odměn?
18. Jaká kritéria rozhodují o přiznání osobních příplatků?
19. Jak často jsou vypláceny odměny?
20. Považujete současný systém hodnocení a odměňování za účinný a motivující ke zvyšování a zkvalitňování pracovního výkonu?

Charakteristika: velmi účinný, dostatečně účinný, nelze jednoznačně určit, málo účinný, neúčinný.
21. Co byste změnili na současném způsobu hodnocení pracovníků?
22. Co byste změnili na současném způsobu odměňování pracovníků?
23. Je pro Vás odměňování motivující k vyšším výkonům?
24. Mají zaměstnanecké výhody motivační účinek, které z nich preferujete?

Příloha č. 4 – Specifikace kritérií hodnocení

Odbornost – teoretické a odborné znalosti, jejich aplikace do praxe, sebevzdělávání, rozvíjení psychického i fyzického potenciálu osobnosti.
Výsledky práce – kvalita plnění úkolů v daném období, kvalita zorganizování si své práce, spolehlivost, organizační schopnosti, osobní zodpovědnost za kvalitu své práce.
Pracovní morálka – dodržování interních norem, právních norem obecně.
Rozhodnost – schopnost adekvátního rozhodování v různých situacích, samostatnost při plnění pracovních úkolů, vytváření si vlastního úsudku, osobní flexibilita a schopnost konstruktivního řešení problémů
Aktivita – posouzení aktivity, snaha přispět vlastními nápady ke zkvalitnění práce, iniciativa, dobrá pracovní motivace, ochota, identifikace se s profesí.
Interpersonální vystupování – jednání s lidmi, autorita u občanů a spolupracovníků, neformální autorita, smysl pro spravedlnost, čestnost a poctivost, akceptování druhými, asertivita, vstřícnost.
Schopnost týmové práce – projev a přizpůsobivost osobnosti v kolektivu, přizpůsobení se povaze úkolu a časovému tempu při týmové práci, ochota pomoci, schopnost spolupracovat, vztah k druhým, snášenlivost, nekonfliktnost.
Komunikační a písemná vyjadřovací schopnost – schopnost efektivně se dorozumět v různých situacích, slovní zásoba, způsob vyjadřování, písemný projev, stylistické schopnosti, výstižnost a správnost písemné formulace.
Odolnost vůči zátěži – schopnost adekvátně řešit zátěžové situace, emoční stabilita, psychická odolnost, schopnost sebekontroly, vytrvalost, kvalita výkonu v zátěži.
Hodnocení řídicí práce – organizační předpoklady, orientace na výsledek, schopnost koučování, vyvážený a situační styl řízení kolektivu.

Zdroj: Statutární město Ostrava-městská policie, Pokyn č. 14/2010, Průběžné hodnocení zaměstnanců, 2010, vnitřní směrnice

Příloha č. 5 - Stupnice platových tarifů podle platových tříd pro úředníky územně samosprávních celků - platná od 1.6.2009

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 420	8 050	8 730	9 460	10 270	11 130	12 070	13 110	14 220	15 420	16 750	18 150	19 680	21 360	23 180	25 150
2	do 2 let	7 700	8 360	9 060	9 830	10 670	11 560	12 530	13 600	14 750	16 000	17 380	18 830	20 430	22 160	24 060	26 100
3	do 4 let	7 980	8 680	9 400	10 200	11 070	11 990	13 000	14 120	15 310	16 610	18 050	19 550	21 200	23 000	24 970	27 080
4	do 6 let	8 280	9 010	9 770	10 580	11 490	12 450	13 500	14 660	15 890	17 240	18 730	20 280	22 000	23 870	25 910	28 110
5	do 9 let	8 610	9 350	10 140	10 990	11 930	12 920	14 010	15 220	16 490	17 890	19 430	21 050	22 830	24 770	26 880	29 160
6	do 12 let	8 940	9 700	10 520	11 400	12 380	13 410	14 540	15 800	17 110	18 560	20 170	21 840	23 690	25 700	27 900	30 260
7	do 15 let	9 280	10 080	10 920	11 840	12 850	13 920	15 080	16 400	17 770	19 270	20 930	22 670	24 580	26 680	28 950	31 400
8	do 19 let	9 630	10 460	11 340	12 280	13 340	14 440	15 650	17 020	18 440	19 990	21 720	23 530	25 510	27 680	30 050	32 580
9	do 23 let	9 990	10 850	11 770	12 750	13 840	14 990	16 240	17 660	19 130	20 750	22 540	24 420	26 470	28 730	31 190	33 810
10	do 27 let	10 380	11 270	12 220	13 230	14 370	15 560	16 850	18 330	19 860	21 530	23 390	25 340	27 470	29 810	32 370	35 080
11	do 32 let	10 770	11 690	12 680	13 730	14 920	16 150	17 500	19 030	20 610	22 350	24 270	26 290	28 510	30 940	33 590	36 410
12	nad 32 let	11 180	12 140	13 160	14 250	15 490	16 760	18 160	19 750	21 390	23 200	25 190	27 290	29 590	32 110	34 850	37 780“.

Zdroj: Platové tarify [on-line]. Moravskoslezský kraj, 2011. [cit. 24. února 2011]. Dostupné na WWW: http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/ud_mista_02.html, vlastní zpracování